

PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA  
EMPRESA MUEBLES RÚSTICOS ITO

YOBANA MARCELA RAMÍREZ VALDÉS CÓD. 62042541

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2012

PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA  
MUEBLES RÚSTICOS ITO

YOBANA MARCELA RAMÍREZ VALDÉS CÓD. 62042541

Trabajo de grado presentado como  
requisito para optar al título de  
Ingeniera Industrial

Director de Trabajo de Grado:  
Libardo Laguna Maldonado

UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2012

## HOJA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado PROPUESTA PARA LA REORGANIZACIÓN Y EXPANSIÓN DE LA EMPRESA MUEBLES RÚSTICOS ITO realizado por YOBANA MARCELA RAMÍREZ VALDÉS Código. 062042541, cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Universidad Libre para optar al título de Ingeniera Industrial.

---

Director de Proyecto

---

Jurado 1

---

Jurado 2

Bogotá D.C., Junio de 2012

## DEDICATORIA

Primero a Dios, por creo que si existe un ser superior que nos guía, protege y nos da libertad para actuar y vivir.

A mis padres porque su amor, dedicación, enseñanzas y porque su más importante meta fue brindarle a sus hijas educación.

A mi esposo porque su incondicional amor y apoyo, y a mis hijos porque son el principal motor de mi vida.

## AGRADECIMIENTOS

A mi Director de Proyecto, Profesor Libardo Laguna, por el acompañamiento y asesoría y al Ingeniero Ever Campos Director de Programa de Ingeniería Industrial, por su apoyo a los estudiantes y a la carrera.

## RESUMEN

El presente documento se enfoca en la búsqueda del mejoramiento de los procesos y en el crecimiento de las utilidades a través del perfeccionamiento de los métodos de mercadeo de la empresa MUEBLES RÚSTICOS ITO, que a pesar de sus años de experiencia, presentan falencias en dichos aspectos.

La primera parte del documento hace una introducción al tema a tratar, adicionalmente señala la justificación y objetivos del documento, finalmente ofrece un acercamiento a la metodología a utilizar para el logro de dicho objetivos.

En la segunda parte del documento se desarrolla la metodología planteada, para el mejoramiento de los procesos de la empresa, como el estudio de métodos, tiempos y movimientos, adicionalmente se desarrolla un estudio de mercado para buscar estrategias con el fin de lograr mitigar las falencias de la empresa respecto a su posición en el mercado.

En la última parte del documento se exponen una serie de conclusiones y recomendaciones enfocadas a mantener un mejoramiento continuo dentro de los procesos y el crecimiento de la calidad de dichos procesos y finalmente de sus productos.

Palabras claves: Investigación, mejoramiento, procesos, productos.

## SUMMARY

This paper focuses on the pursuit of process improvement and earnings growth through improved methods of marketing for the company MUEBLES RÚSTICOS ITO, that despite his years of experience, have shortcomings in these aspects.

The first part of the document gives an introduction to the topic. Besides, highlights the rationale and objectives of the paper. Finally offers an approach to the methodology that is going to be used to achieve these goals.

The second part of the paper develops the methodology proposed for the improvement of company processes, such as study methods, time and motion. Besides, develop a market research to find strategies to mitigate the company failures regarding to their position in the market.

The last part of the document outlines a series of conclusions and recommendations focused at maintaining continuous improvement inside of the processes and growth of the quality of these processes and ultimately their products.

Keywords: research, improvement, processes, products.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTADO DE TABLAS	10
LISTADO DE GRÁFICOS	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA	14
1.1. DESCRIPCIÓN	14
1.2. FORMULACIÓN	14
1.3. JUSTIFICACIÓN	15
1.4. OBJETIVOS	16
1.4.1. Objetivo General	16
1.4.2. Objetivos Específicos	16
1.5. DESARROLLO METODOLÓGICO	17
1.5.1. Tipo de Trabajo Metodológico	17
1.5.2. Tipos de Investigación	18
1.5.3. Proceso de Investigación Utilizada	18
2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO	19
2.1. ESTUDIO DE MERCADO	21
2.1.1. Trabajo de Campo	21
2.1.2. Definición del Mercado Objetivo	25
2.1.3. Análisis de La Competencia	26
2.2. ESTUDIO TÉCNICO	41
2.2.1. Operación	41
2.2.2. Productos	41
2.2.3. Descripción de Equipos y Máquinas	51
2.2.4. Estudio de Tiempos y Movimientos	53
2.2.5. Distribución en Planta	53
2.2.6. Plan de Producción	65
2.2.7. Plan de compras	66
2.2.8. Componente de Innovación y Base Tecnológica	68
2.3. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	75
2.3.1. Matriz DOFA	75
2.3.2. Organismos de Apoyo	76
2.3.3. Estructura Organizacional	77
2.3.4. RECURSOS HUMANOS	80
2.3.5. Costos de Producción	88
2.3.6. Costos Administrativos y de Ventas	92
2.3.7. Aspectos Legales	92
2.4. ESTADOS FINANCIEROS	95
2.4.1. Proyección de Ventas	95
2.4.2. Precio de Venta	96
2.4.3. Punto de Equilibrio	96
2.4.4. Estado de Costos	98



2.4.5	Estado de Resultados	99
2.4.6	Flujo de Caja	100
2.4.7	Balance General Proyectado	101
2.4.8	Análisis Vertical	102
2.4.9	Análisis Financiero	105
2.5	PLAN OPERATIVO	110
2.5.1	Impactos	111
CONCLUSIONES		113
BIBLIOGRAFÍA		114
CIBERGRAFÍA		115

## LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Guía contenido del Proyecto	17
Tabla 2. Producción industrial 2009	24
Tabla 3 Competidores muebles rústicos ITO	29
Tabla 4 Fijación de precios por costos	33
Tabla 5 Precios mínimos de productos de la competencia	34
Tabla 6 Presupuesto descuentos	36
Tabla 7 Presupuesto comunicación	38
Tabla 8 Costos Marketing Mix	40
Tabla 9 Costo Mano de obra al destajo	52
Tabla 10 Flujo de procesos Muebles Rústicos ITO	56
Tabla 11 Diagrama de análisis de proceso de cama	57
Tabla 12 Diagrama de análisis de procesos mesa de comedor	58
Tabla 13 Diagrama de análisis de proceso sillas	59
Tabla 14 Diagrama de análisis de proceso mesas de noche	60
Tabla 15 Diagrama de análisis de proceso cómoda	61
Tabla 16 Diagrama de análisis de proceso sofá	62
Tabla 17 Diagrama de análisis de proceso poltrona	63
Tabla 18 Diagrama de análisis de proceso de sillas mesa de centro	64
Tabla 19 Plan de producción mensual	65
Tabla 20 Plan de producción anual	65
Tabla 21 Precio de los insumos	66
Tabla 22 Costo materia prima por producto	66
Tabla 23 Costo de materia prima	67
Tabla 24 Promedio IPC	67
Tabla 25 Proyección de precios de materia prima por unidad	68
Tabla 26 Proyección costo de los insumos por unidad	68
Tabla 27 Salarios administrativos	73
Tabla 28 Gastos administrativos	74

Tabla 29 Matriz DOFA	75
Tabla 30 Salarios administrativos	84
Tabla 31 Presupuesto gastos administrativos	85
Tabla 32 Salarios administrativos	86
Tabla 33 Gastos administrativos	87
Tabla 34 Costos de materia prima	88
Tabla 35 Proyección de costos de materia prima por unidad	89
Tabla 36 Proyección costos anuales de materia prima	89
Tabla 37 Proyección costo de los insumos	90
Tabla 38 Proyección anual de costos de insumos	90
Tabla 39 Proyección de costos de mano de obra	90
Tabla 40 Proyección anual mano de obra directa	91
Tabla 41 Proyección costos indirectos de fabricación	91
Tabla 42 Proyección de costos administrativos	92
Tabla 43 Proyección gastos de venta	92
Tabla 44 Proyección de ventas	95
Tabla 45 Fijación de precios por costos	96
Tabla 46 Estado de costos	98
Tabla 47 Estado de resultados	99
Tabla 48 Flujo de caja	100
Tabla 49 Balance general proyectado	101
Tabla 50 Análisis vertical del balance general	102
Tabla 51 Análisis vertical estado de resultados	104
Tabla 52 Valor futuro	105

## LISTADO DE GRÁFICOS

Espina de Pescado	14
Distribución en planta	53
SPL Tabla Relacional de Actividades	54
Propuesta de distribución en planta	55
Estructura Organizacional	77
Mapa de Procesos	79
Comparativo de Ventas años 2010 y 2011	95

## INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta el desarrollo de una reestructuración para demostrar la sostenibilidad de una empresa productora y comercializadora de muebles rústicos y su posibilidad de aumentar su presencia en Bogotá con la apertura de otro punto de venta.

La empresa Muebles Rústicos Ito ha estado presente en el mercado de muebles para el hogar en la ciudad de Bogotá en el sector comercial de la Avenida 1ro de mayo, diferenciándose por ser la única de esta línea, ya que la competencia directa fabrica y/o comercializa muebles finos o lacados.

La importancia social de esta empresa es el empleo de 7 personas y si se amplía el número de puntos de venta se generarán nuevos empleos, adicional como aspecto diferenciador a nivel de producto la materia prima principal para la elaboración de los muebles es madera pino canadiense reciclada de las estibas que son utilizadas en el embalaje de productos que ingresan y son distribuidos en el país, evitando que se conviertan en basura.

Para definir la viabilidad del proyecto es necesario realizar una serie de estudios de: Mercados, técnico, legal y financiero.

## 1. PROBLEMA

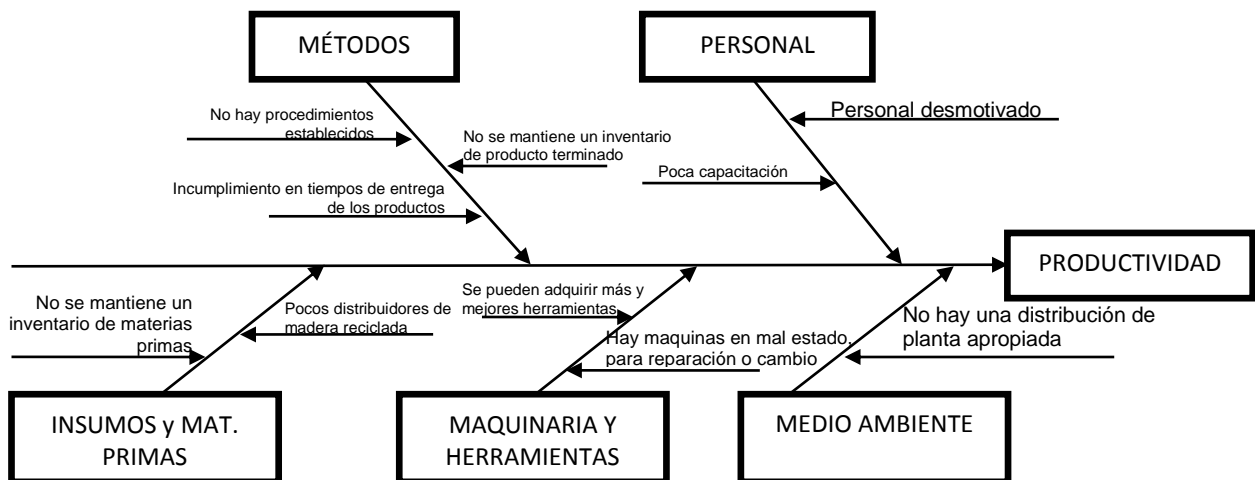
### 1.1. DESCRIPCIÓN

Muebles Rústicos ITO es una microempresa de fabricación de muebles artesanales, ubicada en la Avenida 1ro de Mayo No 37-91, en un reconocido sector de venta de muebles en el sur de Bogotá, esta empresa ha logrado mantenerse y mantener el empleo de sus trabajadores, que actualmente son siete.

Aunque ha superado diferentes problemas y enfrentado las amenazas de su entorno, se quiere garantizar, mediante su reorganización, el aumento de productividad y rentabilidad, obteniendo, adicionalmente, la estabilidad de sus empleados y ampliación de sus locales comerciales, para generar más empleo. Siendo conscientes de la necesidad de contar con una estructura administrativa y con parámetros de producción desde la obtención de insumos y materias primas, el manejo y control hasta la obtención del producto final.

Los propietarios no conocen los incentivos gubernamentales que existen para las microempresas, ni como acceder o beneficiarse de ellos, y de acuerdo con los planes de desarrollo nacional, establecer el apoyo a las empresas, que tengan efectos favorables a nivel ambiental.

Gráfico 1 Espina de Pescado



### 1.2. FORMULACIÓN

¿Cómo mediante la reorganización administrativa y productiva de la empresa es posible lograr aumentar la productividad y rentabilidad, que sea sostenible, brinde seguridad y estabilidad a sus empleados, mantenga una relación de cumplimiento

con los proveedores para satisfacer la demanda y poder ampliar sus puntos de venta?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

En Colombia a nivel estatal se reconoce la importancia de las microempresas y pymes como grandes generadoras de empleo e ingreso, por lo que el Gobierno ha venido incentivando la creación y formalización de microempresas y el mantenimiento de las existentes por medio de regímenes tributarios especiales estímulos parafiscales, microcréditos, entre otros.

Muebles Rústicos ITO es una microempresa<sup>1</sup> de acuerdo con su número de empleados, sus propietarios quieren lograr una organización a nivel administrativo y productivo para obtener una mayor productividad y por lo tanto rentabilidad, igualmente tener trabajadores motivados y con sentido de pertenencia por la empresa, establecer procesos de producción que les permita tener un uso eficiente de los recursos, insumos y materias primas para garantizar productos de calidad que cumplan con los requisitos y expectativas del cliente. Además contribuir favorablemente con el medio ambiente, ya que la madera utilizada para la fabricación de los muebles es reciclada de estibas usadas inicialmente en el embalaje de productos que ingresan al país.

Si se logra la reorganización de la empresa y como resultado su posicionamiento, reconocimiento y su sostenibilidad entonces será socialmente reconocida al mantener el número de empleos y aumentarlo si se logra abrir otros puntos de venta.

Esta propuesta de reorganización requiere la realización de una serie de estudios para demostrar su viabilidad, claro ejemplo para aplicar de manera práctica lo aprendido de manera teórica en el transcurso de la carrera de ingeniería industrial.

---

<sup>1</sup> ley 590 de 2000 y 905 de 2004 la Microempresa, con planta de personal hasta diez (10) trabajadores

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de restructuración para la empresa Muebles Rústicos ITO, con el fin de lograr una mayor participación en el mercado de muebles para el hogar en Bogotá D.C.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Hacer una investigación de mercados
- Realizar el estudio
- Diseñar la empresa a nivel organizacional y legal
- Establecer los requisitos legales para su constitución
- Realizar el análisis financiero de la empresa, su rentabilidad y los riesgos
- Proyectar la situación de la empresa y generar las recomendaciones pertinentes
- Establecer las ventajas de acuerdo con las políticas gubernamentales, que permitan el desarrollo sostenible de la empresa



## 1.5 DESARROLLO METODOLÓGICO

### 1.5.1 Tipo de Trabajo Metodológico

La metodología utilizada será un plan de negocios para analizar la situación actual de la empresa Muebles Rústicos ITO, su continuidad y la posible ampliación de sus puntos de venta con el desarrollo de los estudios de mercado, técnico, organizacional, ambiental, legal y financiero, por lo que intervienen varias investigaciones:

Tabla 1. Guía contenido del Proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Estudio de Mercados	Identificación y proyección de mercados Segmentación del mercado Elaboración de matriz DOFA de la empresa y de la competencia	Encuestas Consulta de fuentes secundarias Entrevistas DOFA
Estudio técnico	Estudio de tiempos y movimientos Manual de procesos	Consulta de expertos Consulta de fuentes secundarias
	Presupuesto de costos de producción, gastos administrativos y de ventas.	Consulta de expertos
Estudio organizacional	Departamentalización de la empresa Creación de manual de funciones	Consulta de fuentes secundarias Consulta de expertos
Estudio ambiental	Estudio de impactos	Estudio de campo
Estudio Legal	Consulta de normas	Normas
Estudio financiero	Elaboración de estado de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de fondos de cada uno de los años del horizonte del proyecto	Consulta de información de los estudios de mercado, técnico, organizacional, legal y ambiental.

Fuente: Guía Contenido del anteproyecto para proyectos de emprendimiento – Universidad Libre

### 1.5.2 Tipos de Investigación

Investigación Exploratoria: Es aquella que proporciona al investigador mayor información sobre el problema; es decir, mediante esta investigación, se define clara y profundamente la situación problema, identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente al desarrollo de la investigación y por supuesto ayudar a obtener mayor conocimiento de aquello que estamos estudiando a fin de obtener los mayores beneficios con esta investigación, que se podría decir que es una de las más importantes en la etapa inicial.

Investigación Descriptiva: Esta investigación tiene como objetivo principal es de describir las características de la población o fenómeno que se estudia. Ella se encarga de estudiar al consumidor tratando de que responda a preguntas como: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, etc. Estos estudios permiten al investigador tener una noción mucho más clara de las necesidades, gustos, etc, de sus posibles consumidores.

### 1.5.3 Proceso de Investigación Utilizada

La investigación está basada en la Guía de Plan de Negocios de Fonade.

“DECRETO 288 DE 2004 El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo- FONADE es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa vinculada al Departamento Nacional de Planeación y vigilado por la Superintendencia Bancaria. Tiene su domicilio en la ciudad de Bogotá.

Creada en 1968 como un establecimiento Público denominado Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo FONADE, mediante la expedición del Decreto Ley 3068, en el gobierno del presidente Carlos Lleras Restrepo. En 1992 se convierte en una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero y se le asigna la función de ser Agencia de Proyectos de Desarrollo.

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE, tiene por objeto principal ser Agente en cualquiera de las etapas del ciclo de proyectos de desarrollo, mediante la preparación, financiación y administración de estudios, y la preparación, financiación, administración y ejecución de proyectos de desarrollo en cualquiera de sus etapas.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> [www.fonade.gov.co](http://www.fonade.gov.co)

## 2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO O SERVICIO

### ANTECEDENTES

Muebles Rústicos ITO es una empresa familiar constituida en el año 2004, que se ubica en el sector de fabricación de muebles. La fábrica y punto de venta están ubicados en el sector de la avenida 1ro de Mayo entre la carrera 30 y la avenida 50, reconocido por el comercio de muebles.

Se ubicó estratégicamente en este sector de venta de muebles, pero tiene como ventaja en ser el único almacén de muebles rústicos y ha logrado posicionarse y fidelizar algunos clientes por la calidad de sus muebles y precios bajos respecto a la competencia, ya que los muebles finos lacados tiene un valor de venta muchos más alto.

Ahora los propietarios quieren ampliar sus puntos de venta, pero son conscientes que para lograrlo es necesaria una organización administrativa y establecer procesos de producción que les permita ofrecer a sus clientes productos de calidad. Esto beneficiaría a los propietarios a nivel de sostenibilidad y rentabilidad de la empresa y generaría más empleo.

Mediante encuestas hechas a los clientes y a los trabajadores se definieron los aspectos para aprovechar y mejorar de la empresa:

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Fortalezas:

Fabricación de muebles de alta calidad

Ofrece facilidades de pago a sus clientes (Sistema de abono, pago en efectivo, pago con tarjeta de crédito)

Frente a la competencia mejores precios

Madera reciclada

- Debilidades

Bajo stock en inventario

No hay procesos de producción

Incumplimiento en entregas

- Oportunidades

Apoyo gubernamental a pymes

No hay otros almacenes de muebles rústicos en el sector

- Amenazas

Infraestructura inadecuada

Estacionalidad

## 2.1 ESTUDIO DE MERCADO

El marketing es una parte fundamental dentro de una organización, está definido como “...un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.”<sup>3</sup>, es por ello que se crea la necesidad de generar procesos acordes a las necesidades de las empresas, con el fin de satisfacer al cliente, ampliar su participación de mercado y con ello incrementar sus utilidades.

Por lo anterior se puede decir que el marketing es fundamental para una empresa, teniendo en cuenta esto, se hace un análisis a la empresa MUEBLES RÚSTICOS ITO, con el fin de observar las falencias en sus procesos de mercadotecnia y luego desarrollar los correctivos necesarios para solucionar dichas fallas.

### 2.1.1 Trabajo de Campo

#### Investigación de Mercado

##### Objetivo principal del estudio de mercado

- Desarrollar un plan de marketing acorde a las necesidades de la empresa MUEBLES RÚSTICOS ITO.

##### Objetivos Secundarios del estudio de mercado

- Elaborar un estudio de mercado para identificar las oportunidades y amenazas dentro del mercado de para MUEBLES RÚSTICOS ITO
- Identificar las debilidades y fortalezas del marketing ejecutado por MUEBLES RÚSTICOS ITO.
- Diseñar estrategias de marketing acordes a la situación actual de la empresa MUEBLES RÚSTICOS ITO.
- Determinar los costos de la estrategia de marketing, para determinar la viabilidad del proyecto.

#### Justificación

---

<sup>3</sup> Kotler y Keller (2006) Dirección De Marketing, Editorial Pearson, México, p. 3.

Los procesos de innovación son parte fundamental de la gestión administrativa de cualquier organización y se ven afectados por los cambios que surgen en el entorno o el contexto en el cual se desarrollan. (Anderson, 1997). En ese sentido la manera como se da la Gestión de Mercadeo tiene una gran influencia sobre el éxito de múltiples aspectos organizacionales.

El presente estudio de mercado es realizado con el fin de tener un amplio conocimiento del sector de muebles en Bogotá, para diseñar una estrategia de marketing para MUEBLES RÚSTICOS ITO., acorde a la coyuntura económica actual. Esto teniendo en cuenta que como toda empresa privada busca el crecimiento económico, se busca hallar herramientas con las cuales la empresa pueda ampliar su participación en el mercado y con ello incremento en las utilidades.

Adicionalmente, se busca definir un camino a seguir, en el cual, en caso de encontrar condiciones económicas adversas, la empresa tenga una estructura organizacional fuerte y una participación en el mercado, tal que no sea necesario la reducción de su planta de personal.

#### Análisis del sector

El sector de muebles de madera es bastante pequeño en dentro del mercado colombiano, donde según el DANE a través de su muestra mensual de comercio al por menor, señala que dicho sector tuvo un crecimiento del 10,4 % entre noviembre de 2007 y noviembre 2009 y del 5,2% entre el mismo periodo de 2008 y 2009, mostrando que no mantiene una tendencia estable dentro durante los últimos años, dado que a noviembre de 2010 el crecimiento fue del 31% y en el mismo mes a 2011 su crecimiento fue de 11,2%, dicho comportamiento indica que este sector es bastante volátil, pero manteniendo un crecimiento en los periodos observados.

Teniendo en cuenta lo anterior, observando el comportamiento de este sector en Cundinamarca, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a 2009 la producción bruta de dicho sector fue de 344.391 millones de pesos, ocupando el séptimo puesto en el PIB de Cundinamarca. Por otra parte en Bogotá, este sector a 2009 generó una producción bruta de 1.281.001 millones de pesos ocupando, igual que en Cundinamarca, el séptimo lugar en la producción total de la ciudad. Véase cuadro.

Lo anterior indica que el comportamiento del sector de muebles en Cundinamarca y en Bogotá tiene un comportamiento estable y que genera utilidades.

De acuerdo con el análisis la cadena productiva de la madera y muebles en madera hecho por el DNP para el año 2001, el eslabón de muebles para el hogar tiene la mayor participación en producción de muebles con el 28,9% y alto índice de empleo en comparación con otros eslabones.

El sector de construcción influye en el sector de muebles para el hogar, ya que si aumenta la adquisición de viviendas aumenta la necesidad de muebles para el hogar. De acuerdo con un estudio de Camacol para junio de 2009 la compra de viviendas aumentó 19% respecto al mismo mes del año 2008, siendo Bogotá y Cundinamarca la región con el mayor número de unidades vendidas, 26.498<sup>4</sup>.

La evolución del comercio al por menor en febrero de 2009, según un estudio realizado por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, solo 5 de los 16 sectores mostraron crecimiento en los últimos doce meses, siendo el más destacado muebles, equipos de oficina y computadores.

Cuadro 1  
Ventas del comercio minorista por sectores  
Variación: Marzo - Febrero

Descripción	2005	2006	2007	2008	2009
Muebles, equipo de oficina, computa	7.6	48.3	98.5	68.9	31.0
Calzado, artículos de cuero	5.8	13.2	16.8	10.8	7.6

Fuente: DANE - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Febrero de 2009

Según los boletines del DANE *Muestra Mensual de Comercio al por Menor (MMCM)*; Año 2010 El comercio mayorista registró la mayor participación en las ventas del sector (48,2%), seguido por el comercio minorista (36,4%); para el año 2011, crecimiento del sector de muebles y equipos de oficina del 41.1% en los doce meses a junio; Mayo de 2012 las ventas reales del comercio minorista aumentaron 0.9% respecto a las registradas en igual mes de 2011, en el sector hogar (17,6%).

Los muebles rústicos son artesanales, sus acabados son de calidad y contiene accesorios en hierro forjado y talla en madera. Oportunidad y fortaleza para el sector tal y como los ve el sector privado según el análisis del DPN... “Una de las

<sup>4</sup> Perspectivas Económicas 2009 y 2010: ¿Cambio de tendencias en el sector de la construcción?  
<http://camacol.co/informacion-economica/presentaciones/coyuntura>

fortalezas del producto colombiano es la utilización de mano de obra especializada en la tradición del carpintero ebanista tallador, que ofrece productos con pocos volúmenes exclusivos y finos acabados.”<sup>5</sup>

Una de las preocupaciones frente al sector de maderas y fabricación de muebles para el hogar es la deforestación y la reforestación de los bosques, una gran ventaja de esta empresa dedicada a la fabricación de muebles rústicos es el reciclaje de estibas de pino canadiense, ya que es una gran contribución ambiental.

Según un estudio realizado por comerciantes de muebles del sector norte de Bogotá "Comportamiento de Compradores de Muebles en Colombia" Los colombianos cambian de muebles cada 4 años, 90% cambian primero la sala por ser la más visible, el 95% acuden en pareja acompañados de sus hijos, 4% adolescentes, el juego de alcoba difícilmente se cambia, forma de pago 70% tarjeta de crédito, 29% efectivo, 1% cheque<sup>6</sup>.

Tabla 2. Producción industrial 2009

Descripción*	# estable- cimientos	Personal ocupado	Producción bruta	Valor agregado
			millones de pesos	
<b>Total</b>	<b>3.593</b>	<b>209.672</b>	<b>31.562.965</b>	<b>14.849.163</b>
Productos alimenticios	427	34.281	8.400.371	3.813.752
Productos químicos	356	24.543	4.370.679	2.396.989
Edición, impresión y reproducción	398	18.911	2.667.925	1.565.851
Productos de caucho y plástico	344	20.485	2.614.170	1.191.671
Productos textiles	162	18.369	2.032.497	890.184
Vehículos	102	6.568	2.413.730	871.880
Muebles y otras industrias	306	13.236	1.281.001	687.513
Productos de metal	286	11.619	1.298.139	576.670
Prendas de vestir	320	19.511	1.015.589	552.134
Maquinaria y equipos eléctricos	91	7.487	1.164.785	476.425
Maquinaria y equipo	243	10.973	887.915	435.339
Minerales no metálicos	98	5.549	880.898	379.340
Otro equipo de transporte	21	981	411.330	192.102
Cuero y sus productos	177	6.880	488.439	187.651
Papel y cartón	60	3.164	503.902	181.411
Fabricación productos petróleo y coque	14	468	388.177	180.049
Metalúrgica básica	64	2.531	374.546	105.080
Instrumentos ópticos, médicos	41	1.743	136.747	78.736
Madera y sus manufacturas	68	1.703	107.168	51.827
Máquinas para oficina	6	211	89.765	18.175
Radio televisión y comunicaciones	9	459	35.192	16.384

<sup>5</sup> Documento: Madera y Muebles de Madera. Estudio de la Cadena Productiva. <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/CadenasProductivas.aspx>

<sup>6</sup> Véase [http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com\_content&view=article&id=318%3AComportamiento-de-compradores-de-muebles-en-colombia&catid=37%3Anoticias&Itemid=57], visitada en 4 de enero de 2012.



Fuente: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

### 2.1.2 Definición del Mercado Objetivo

MUEBLES RÚSTICOS ITO ubicado en una reconocida zona en el sur de Bogotá, fabrica sus productos para clientes que quieren equipar sus hogares, oficinas y locales, con diseños rústicos artesanales, dado el reconocimiento del sector donde se ubica la empresa, sus productos están dirigidos para clientes de todo Bogotá y sus alrededores, con proyección a la creación de nuevas sedes en otros sectores de venta de muebles de la ciudad.

#### Justificación del mercado objetivo

Teniendo en cuenta que en el sector donde se ubica la empresa hay una gran cantidad de locales de comercialización de muebles, sin embargo no existía un local el cual ofreciera productos con diseño rústico, es por ello que se toma la decisión de ubicar la empresa en dicho sector.

Como se dijo antes, en dicho sector existe una gran variedad de empresas que comercian con muebles en madera, sin embargo los productos por ellos ofrecidos tienen diseños modernos con acabados muy delicados, es por ello que se hace la propuesta innovadora de ofrecer un modelo diferente de producto, con diseño robusto y acabados fuertes, siendo una oferta diferente dentro de este mercado.

Adicionalmente se tiene la ventaja que al sector se acercan clientes para adquirir muebles para el hogar y este almacén es el único que ofrecen diseños rústicos, en el sector es tradicional el muebles "fino o lacado" y otros en Pino Ciprés que también son lacados. Aunque los muebles rústicos son artesanales tienen terminados de calidad, y para su mantenimiento es suficiente con betún o cera industrial, a diferencia de los muebles pintado y lacados que deben ser de más cuidado, evitando que sean rayados ya que su reparación debe ser hecha por una persona experimentada.

#### Estimación del Mercado potencial

Se cubre el mercado de Bogotá. Al local ubicado en la Av. Primero de mayo llegan personas de todos los barrios de Bogotá, todos los estratos. Para adquirir muebles para el hogar y para sus fincas o casas de vacaciones que poseen fuera de Bogotá.

### Nicho de mercado

Se está cubriendo el mercado de Bogotá, se quiere estudiar la viabilidad de que a futuro se abra otro local comercial.

### Perfil del Consumidor y/o del cliente

El cliente potencial son personas cabezas de familia, de estratos económicos de 1 a 6, ya que por su precio es posible que sean adquiridos por personas de estratos 1 a 3 y por su diseño y calidad son de interés para personas de estratos 4 a 6.

### Importaciones y exportaciones del producto/ servicio a nivel nacional y mercados objetivos (países)

No se ha pensado en exportar, el mercado objetivo es Bogotá y hay personas que viajan a Bogotá y adquieren sus muebles para llevarlos a otras partes de Cundinamarca e incluso a otros departamentos.

### Productos sustitutos y productos complementarios

Sustitutos: Muebles pintados y lacados, Muebles en pino ciprés lacados, Muebles tubulares, Muebles en guadua

Complementarios: adquisición de vivienda. Confirmación de nuevos hogares. Remodelación.

### 2.1.3 Análisis de La Competencia

La empresa MUEBLES RÚSTICOS ITO, está situada en un reconocido sector de comercialización de muebles al sur de Bogotá, dicho sector se ubica en la Avenida 1ro de Mayo, entre la carrera 30 y la carrera de 50, en este tramo de la ciudad donde surgió este mercado hace por lo menos 10 años, gracias a la independencia de algunos carpinteros, se ubica una cantidad considerable de establecimiento de comercialización de productos para el hogar, más precisamente de muebles en madera y en metal, mercado se desenvuelve dicha empresa.

En este sector se destacan distribuidores de muebles como Artestilos con 4 grandes locales en el mismo sector, muebles de gran diseño y calidad, además se encuentran reconocidas marcas como Muebles el Cid, Elegant House, Artistas, empresas con gran trayectoria en este mercado en todo Bogotá. Dichos

almacenes ofrecen muebles de gran diseño y excelentes acabados, siendo productos sustitutos a los ofrecidos por Muebles Rústicos ITO, siendo el único almacén en ofrecer esta modelo de muebles en este sector.

Además de los distribuidores anteriormente nombrados, existe alrededor de 50 almacenes más ubicados en el mismo sector, con infinidad de diseños, materias primas y niveles de calidad en la fabricación de sus productos, esto señala que la competencia en este sector de Bogotá está bastante marcada, ofreciendo variedad en los precios y calidad en el mercado

Dentro del sector de producción de muebles existen dos agremiaciones enfocadas al suministro de materias primas y la comercialización de los productos, dichas agremiaciones son:

Coacemuebles: Cooperativa de fabricantes de muebles creada en 1987, en la cual cuentan con las materias primas, suministros e insumos de buena calidad y bajos precios para la fabricación de sus muebles.

Fedemaderas: Federación Nacional de industriales de maderas, fundada en 2003 para fortalecer la productividad del sector.

Los costos de las materias primas en el sector de muebles dependen de la calidad que se quiera ofrecer, dado que los precios de dichas materias primas dependen de los requerimientos de los clientes, es importante notar que los clientes pueden exigir cierta clase especial de madera al momento de realizar su pedido, que no ocurre en todos los casos, sin embargo en relación a muebles de madera de pino canadiense, los costos son estándar, es decir la diferencia entre proveedores es mínima. En el caso de los insumos, los costos no se diferencian entre los competidores, dado que los precios son estandarizados y se utilizan materiales de calidad similar.

Además de lo anterior, existen una clase de productos por los cuales, en algunos casos, los consumidores pueden llegar a sustituir la compra de muebles en madera rústica, estos son los muebles en tubular, que son fabricados en tubo de metal, dadas sus características, son mucho más económicos casi en un 25% a 40% que los productos en madera, en dado caso de que el cliente no se sienta atraído por el precio, pues cambiar su decisión de compra hacia estos productos.

Los precios de venta de los productos dependen de los requerimientos del cliente, sin embargo, existe un rango de precios de los productos significativos de los competidores más cercanos. Se debe tener en cuenta que los precios de las

empresas reconocidas son más altos que los otros competidores, dado que ellos ya poseen un reconocimiento dentro del mercado y una mayor trayectoria.

En la siguiente tabla se hace una comparación de la competencia más cercana a la empresa señalando factores fundamentales para el cliente.

Tabla 3 Competidores muebles rústicos ITO

Rango de precios de los productos

empresa	Salas		comedores		accesorios		Tiempo de entrega	Forma de pago	Otras razones
Artestilos	1.000.000	5.000.000	1.000.000	5.000.000	100.000	2.000.000	8 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Reconocimiento
Muebles el Cid	800.000	4.500.000	800.000	4.500.000	130.000	3.000.000	5 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Experiencia
Elegant House	1.000.000	5.500.000	1.000.000	5.500.000	140.000	2.200.000	5 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Producción a gran escala
Artistas	1.200.000	5.000.000	1.200.000	5.000.000	180.000	2.000.000	5 - 10 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Experiencia en el ámbito doméstico
Contemporáneos	500.000	2.500.000	500.000	2.500.000	50.000	1.000.000	7 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Diseños innovadores
Amoblamos su casa	450.000	3.000.000	450.000	3.000.000	40.000	900.000	10 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Publicidad
Futones y sofás	600.000	4.000.000	600.000	4.000.000	60.000	900.000	5 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Experiencia y calidad
Muebles primera de mayo	550.000	3.000.000	550.000	3.000.000	50.000	1.000.000	5 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Publicidad
Muebles shakir	800.000	3.000.000	800.000	3.000.000	70.000	950.000	6 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Calidad
Muebles y estilos de la 22	650.000	3.200.000	650.000	3.200.000	60.000	1.000.000	8 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	ubicación geográfica
Muebles rústicos ITO	500.000	3.000.000	500.000	3.000.000	40.000	950.000	5 DÍAS	EFFECTIVO 50 - 50	Calidad y diseño

Fuente: La Autora. Se recopiló la información por cotización directa en el sector

Lo anterior señala que la empresa está dentro de un mercado de precios estándar, donde la diferencia en los precios se da por la calidad de la madera que pueda exigir el cliente, es por ello que en este mercado no hay un competidor más fuerte que todos, incluyendo a Muebles Rústicos ITO.

2.1.3.1. Concepto de producto o servicio. Muebles Rústicos ITO fabrica bienes en madera para el uso en el hogar, es decir son bienes de consumo directo, elaborados de forma artesanal en pino canadiense reciclado, con finos acabados, adornados con figuras talladas o hierro forjado, con un estilo envejecido, que se realiza con betún o cera industrial.

La materia prima para la creación de los muebles es pino canadiense reciclado, dicho material llega al país con un tratamiento de secado y de inmunización, dado que raíz de las exigencias en la normatividad de medidas fitosanitarias internacionales no podría ingresar a nuestro país. Este material es de excelente calidad y dado que ya viene procesado agiliza el proceso de fabricación de los productos,

Para la fabricación de los productos, Muebles Rústicos ITO, utiliza insumos de la mejor calidad, en la búsqueda de la durabilidad de los bienes y el reconocimiento de los clientes, dichos insumos son:

Colbón a base de agua, no toxico  
Betún o cera industrial, no tóxico  
Puntillas sin cabeza  
Masilla

Finalmente para la entrega de los productos, se aplica la cera y al secar son brillados, y se envuelve en papel vinipel, sobretodo en esquinas y bordes para evitar daños durante su transporte. Por esta razón no se utilizan empaques.

Dicho lo anterior, es importante recalcar que esta empresa ofrece productos de la mejor calidad, siendo esta la mayor fortaleza frente a la competencia.

Además de lo anterior se puede decir que los muebles son macizos, por lo que se garantiza su durabilidad, incluso puede pasar a diferentes generaciones, asimismo su mantenimiento es fácil, ya que el cliente puede aplicar betún o cera industrial periódicamente para evitar la pérdida del color.

Por último se puede decir que aunque la fábrica tiene los diseños establecidos, dichos diseños pueden ser modificados a solicitud del cliente, teniendo un tiempo

de entrega bastante corto, señalando que la empresa es competitiva en calidad y servicio.

Por otra parte, se puede señalar el diseño como una debilidad, dado que en algunos casos no es del gusto de los clientes, porque siendo rústico se puede tener la percepción de estos muebles son aptos para áreas campestres o rurales y no para residencias de la ciudad. Igualmente se puede considerar que el aspecto natural de la madera, por ejemplo las vetas, son imperfecciones de elaboración

### Estrategia de distribución

Las estrategias de distribución definen el diseño de la comercialización del producto, según Kotler y Keller (2006), un sistema de distribución... “es un recurso externo clave. Generalmente lleva años construirlo y no es fácil cambiarlo. Tiene tanta importancia como los recursos internos, como la producción, la investigación, la ingeniería, los agentes que actúan en el mercado y las facilidades de venta que pueda dar la empresa.” Es por ello que se hace necesaria una buena estrategia de distribución en una empresa.

La distribución de los productos por parte de Muebles Rústicos ITO, es de venta directa, dado que los clientes, van al establecimiento escogen el producto que les gusta, si es el caso escogen otro diseño que no haya dentro del almacén (en este caso se hace entrega del producto en el tiempo calculado para la fabricación) y lo llevan a su casa, lo anterior indica que no pueden existir intermediarios en este proceso.

FABRICANTE —————> CLIENTE

Es por ello que no está dentro de los planes de la empresa, cambiar sus métodos de distribución, es posible ampliar el número de locales en la ciudad, pero utilizando el método de comercialización directa.

Dicho lo anterior, las estrategias de ventas son las siguientes:

Fijar objetivos al área de ventas

Definir los mecanismos para la promoción de los productos de la empresa.

Determinar los presupuestos para la implementación de los objetivos anteriores.

Todo lo anterior será determinado en cada una de las estrategias a la cual corresponda.

### Estrategia de precio

La fijación del precio es parte fundamental para el crecimiento de una empresa dentro de su nicho de mercado, este puede fijarse internamente o por los movimientos del mercado. Para ello es importante analizar cada uno de estos puntos

#### Fijación de precios interna

“En la fijación del precio, la gerencia debe determinar el precio base adecuado para sus productos. También seleccionar estrategias referentes a los descuentos, rebajas, pagos de flete y muchas otras variables conexas con los precios”<sup>7</sup>.

Teniendo en cuenta los factores internos como los costos de fabricación y los indirectos se pueden tomar decisiones para fijar el precio, en este caso sería agregando la utilidad esperada con base a estos costos.

“Este procedimiento, seguido especialmente en el comercio minorista, se basa en calcular el coste unitario de producción y sumar un porcentaje de beneficios. El coste unitario puede ser el coste total de producción y entonces el margen va dirigido a obtener beneficios, o bien se toma, caso de las actividades de distribución, el coste variable de producción o adquisición y el margen cubre los costes fijos, gastos de administración, comerciales, financieros y el beneficio.”<sup>8</sup>

La siguiente tabla nos muestra un ejemplo de cómo se aplica la fijación de precios teniendo en cuenta los costos y la utilidad para Muebles Rústicos ITO.

---

<sup>7</sup> González Mothelet, Mónica, Mercadotecnia y Publicidad, universidad de Londres, p 115.

<sup>8</sup> Véase, <http://www.marketing-xxi.com/algunos-modelos-de-determinacion-de-precios-50.htm>, visitada el 3 de febrero de 2012.



Tabla 4 Fijación de precios por costos

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	C Admin y venta	Costo total	Utilidad	Precio
Cama	\$ 69.600	\$ 29.837	\$ 3.964	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 188.699	50%	\$ 283.049
Mesa de comedor	\$ 60.000	\$ 52.837	\$ 4.955	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 203.090	50%	\$ 304.635
Silla para comedor	\$ 22.500	\$ 18.237	\$ 1.982	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 128.017	50%	\$ 192.026
Mesita de noche	\$ 13.500	\$ 18.237	\$ 4.955	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 121.990	50%	\$ 182.985
Cómoda con cajones	\$ 18.000	\$ 37.837	\$ 6.607	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 147.742	50%	\$ 221.613
Sofá de dos puestos	\$ 30.000	\$ 54.837	\$ 2.478	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 172.613	50%	\$ 258.919
Poltrona para sala	\$ 22.500	\$ 28.837	\$ 2.202	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 138.837	50%	\$ 208.256
Mesa de centro	\$ 15.000	\$ 18.237	\$ 2.478	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 121.013	50%	\$ 181.519

Fuente: Información sobre valores y cantidades suministrada por la empresa

Sin embargo es probable que en el mercado los precios no sean similares, por ello es necesario hacer un análisis externo para fijar los precios de los productos.

### Fijación de precios por factores externos

Para fijar los precios teniendo en cuenta los factores externos, es importante determinar el comportamiento del mercado, de cómo fluctúan los precios dentro del mismo, este método es utilizado en sectores donde hay mucha competencia como es el caso de Muebles Rústicos ITO.

Tabla 5 Precios mínimos de productos de la competencia

Empresa	Cama	Mesa de comedor	Silla para comedor	Mesita de noche	Cómoda con cajones	Sofá de dos puestos	Poltrona para sala	Mesa de centro
Artestilos	\$ 543.000	\$ 546.000	\$ 120.000	\$ 114.000	\$ 420.000	\$ 426.000	\$ 279.000	\$ 233.000
Muebles el Cid	\$ 504.000	\$ 511.000	\$ 112.000	\$ 107.000	\$ 392.000	\$ 398.000	\$ 259.000	\$ 216.000
Elegant House	\$ 466.000	\$ 476.000	\$ 104.000	\$ 99.000	\$ 364.000	\$ 370.000	\$ 239.000	\$ 200.000
Artistas	\$ 543.000	\$ 546.000	\$ 120.000	\$ 114.000	\$ 420.000	\$ 426.000	\$ 279.000	\$ 233.000
Contemporáneos	\$ 427.000	\$ 441.000	\$ 96.000	\$ 92.000	\$ 336.000	\$ 342.000	\$ 220.000	\$ 183.000
amoblamos su casa	\$ 315.000	\$ 336.000	\$ 78.000	\$ 73.000	\$ 280.000	\$ 269.000	\$ 178.000	\$ 141.000
futones y sofás	\$ 389.000	\$ 406.000	\$ 88.000	\$ 84.000	\$ 308.000	\$ 314.000	\$ 200.000	\$ 167.000
muebles primera de mayo	\$ 389.000	\$ 406.000	\$ 88.000	\$ 84.000	\$ 308.000	\$ 314.000	\$ 200.000	\$ 167.000
muebles shakir	\$ 354.000	\$ 371.000	\$ 180.000	\$ 177.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 182.000	\$ 150.000
muebles y estilos de la 22	\$ 354.000	\$ 371.000	\$ 180.000	\$ 177.000	\$ 280.000	\$ 280.000	\$ 182.000	\$ 150.000

Fuente: Se hizo cotización directa en los almacenes ubicados en la Av. 1ro de mayo

Teniendo en cuenta el cuadro anterior se puede realizar un análisis sobre la conveniencia de la fijación de precios en el sector, es por ello que se determinó que para Muebles Rústicos ITO, el método más adecuado para la fijación de

precios es a través del comportamiento del mercado, dado que la materia prima y los costos de terminación de los productos son bajos, sin embargo en la determinación de precios algunos productos terminan con un precio muy alto o muy bajo, siendo poco rentable para la empresa.

### Estrategia de promoción

Según Kotler (2003) la promoción es “esa parte de la comunicación que consiste en enviar mensajes diseñados para estimular conciencia de interés y adquirir productos o servicios. Las compañías usan publicidad, promoción en ventas, vendedores y relaciones públicas para diseminar mensajes diseñados para atraer la atención e interés.”<sup>9</sup> Esto indica que además de mostrarse en el mercado, es necesario estimular el consumo de los clientes, este es el objetivo fundamental de la promoción.

En el mercado donde participa Muebles Rústicos ITO, utilizan promociones como descuento únicamente para pagos en efectivo, no para pago con tarjetas de crédito. Los descuentos se hacen aun cuando los clientes no compran de inmediato sino por el sistema de abono. En promedio los descuentos ofrecidos por la empresa para todos sus productos están entre el 5% y 10%, dependiendo del valor de compra que esté realizando el cliente.

El presupuesto de descuentos se muestra en la siguiente tabla.

---

<sup>9</sup> Kotler, Philip, Marketing insights from A to Z., editorial John Wiley & Sons, Inc. 2003. P 18.

Tabla 6 Presupuesto descuentos

PROYECCION DESCUENTOS						
ARTICULO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	\$ 416.000	\$ 432.640	\$ 449.946	\$ 467.943	\$ 486.661	\$ 506.128
Mesa de comedor	\$ 182.000	\$ 189.280	\$ 196.851	\$ 204.725	\$ 212.914	\$ 221.431
Silla para comedor	\$ 186.000	\$ 193.440	\$ 201.178	\$ 209.225	\$ 217.594	\$ 226.297
Mesita de noche	\$ 198.000	\$ 205.920	\$ 214.157	\$ 222.723	\$ 231.632	\$ 240.897
Cómoda con cajones	\$ 357.000	\$ 371.280	\$ 386.131	\$ 401.576	\$ 417.640	\$ 434.345
Sofá de dos puestos	\$ 126.000	\$ 131.040	\$ 136.282	\$ 141.733	\$ 147.402	\$ 153.298
Poltrona para sala	\$ 224.000	\$ 232.960	\$ 242.278	\$ 251.970	\$ 262.048	\$ 272.530
Mesa de centro	\$ 55.000	\$ 57.200	\$ 59.488	\$ 61.868	\$ 64.342	\$ 66.916
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.744.000</b>	<b>\$ 1.813.760</b>	<b>\$ 1.886.310</b>	<b>\$ 1.961.763</b>	<b>\$ 2.040.233</b>	<b>\$ 2.121.843</b>

Fuente: La empresa suministró la información de los descuentos hechos en el año 2011.

## Estrategia de comunicación

Según Kotler y Keller (2006), el marketing moderno requiere más cosas que desarrollar un buen producto, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible a los consumidores. Las empresas deben transmitirlo a sus clientes actuales y potenciales, asumiendo el papel de comunicadores y promotores de sus productos. Lo anterior señala que la empresa no puede quedarse simplemente en solamente tener buenos productos o precios, sino que debe mostrar esto a su mercado objetivo. Para ello es necesario tener una buena estrategia de comunicación, por la cual puede enseñar a su mercado meta las ventajas y cualidades que tiene su producto.

Dado el tamaño de la empresa la incursión en medios de comunicación, los anuncios en prensa, revistas o televisión no se ha sido tenido en cuenta, dado que pautar en estos medios es muy costoso, pero ahora un medio de fácil acceso para clientes y de bajo costo para los empresarios es la Internet. Por lo que la empresa debe considerar contar con una página web que contenga información sobre su ubicación, productos y precios, de fácil acceso, evitando que esté saturada de información innecesaria para sus visitantes. También tener presencia en redes sociales como Facebook.

A través de la marca se busca la diferenciación del producto con la utilización de un logotipo y un eslogan. La empresa tiene el eslogan y logotipo.

	<p>El logotipo es sobrio, ya que no está recargado de imagen ni de texto.</p> <p>La fuente y el color negro dan la sensación de elegancia, acorde con el eslogan.</p>
	<p>Se hace la recomendación de agregar al logotipo una imagen que identifique el pino canadiense, materia prima principal de los productos y a la vez haga referencia al aporte ambiental.</p>

Eslogan: Arte, estilo y calidad

Luego de la implementación de un logo, se puede pensar en el diseño de una etiqueta a fin de lograr una excelente presentación al momento de la entrega de los productos. Dicha etiqueta puede contener la materia prima de la fabricación, consejos para el manejo y mantenimiento, además de datos de la empresa (dirección, teléfono).

Tabla 7 Presupuesto comunicación

ESTRATEGIA	DURACIÓN	COSTO
Etiqueta	1 AÑO	\$ 50.000
Página de internet (diseño) <sup>10</sup>	-	\$ 350.000
Página de internet (hosting) <sup>11</sup>	1 AÑO	\$ 80.000

Fuente: Cotizaciones por internet.

#### Estrategia de servicio

A fin de entregar productos de mejor calidad y en búsqueda del mejoramiento continuo, es importante diseñar políticas de ventas, precios, medios de pago, garantías, seguridad y privacidad de la información.

Para generar una buena relación con el cliente y evitar mal entendidos en el momento de una contingencia, es importante dejar claras reglas en lo que respecta a ventas, pagos, garantías, etc., para ello es imprescindible la creación de políticas con respecto a dichos temas.

MUEBLES RÚSTICOS ITO, posee las siguientes políticas de ventas:

- Todos los productos tienen un plazo máximo de 15 días para la entrega.
- Al momento de realizar su pedido exija el recibo, se le solicitará al momento de la entrega del producto.
- Al momento de concretarse el negocio, se debe cancelar un adelanto del 50% del precio total.
- Para la entrega debe ser cancelada la totalidad del producto.
- No se aceptan devoluciones, a excepción que sea por garantía, en caso tal, el producto será reemplazado por uno nuevo y de iguales o similares características.

<sup>10</sup> Véase: <http://www.suwwwweb.com/plan-economico>, visitada el 20 de enero de 2012.

<sup>11</sup> Véase: <http://www.hostingbogotacolombia.com/jhosting/index.htm>, visitada el 20 de enero de 2012.

- h) Horario de atención de lunes a sábado 9:00 am a 7:00 pm y domingos de 10:00 am a 4:00 pm.

#### Actividades de Preventa

- a) MUEBLES RÚSTICOS ITO, ofrece a los clientes potenciales toda la información necesaria, es decir tener en la publicidad toda la información que pueda solicitar el cliente, para que tengan una idea de la empresa y de los productos que ella fábrica.
- b) Realiza una investigación de mercado, haciendo cotizaciones y averiguaciones para conocer las fortalezas y debilidades de la competencia, para tener claro el comportamiento del mercado.

#### Actividades de Venta

- a) Ofrecer al cliente la información completa de las características de los productos o servicios que ofrece la empresa, instrucciones de uso, precauciones, calidad, etc.
- b) Hacer la toma de pedido de la forma más detallada posible.
- e) Con la información obtenida, si es el caso se genera la orden de producción o se genera la venta.
- d) Se aplican los descuentos a clientes especiales o si se está en temporada de ofertas, se hace entrega de las respectivas ofertas.
- f) Diferente formas de pago; efectivo, tarjeta de crédito, sistema de abono.
- c) Se genera la orden de venta.

#### Posventa

Luego de la venta, es importante tener una comunicación directa con el cliente, para estar al tanto de la calidad del producto, en caso de fallas del producto o solicitudes de garantía. Es este caso siempre se espera a que el cliente vuelva con sus inquietudes y solicitudes.

#### Total Marketing Mix

En la siguiente tabla se muestra el resumen de las estrategias de marketing a implementar en la empresa.

Tabla 8 Costos Marketing Mix

ESTRATEGIA	DURACIÓN	COSTO
Etiqueta	1 AÑO	\$ 50.000
Página de internet (diseño)	-	\$ 300.000
Página de internet (dominio)	1 AÑO	\$ 80.000
Descuento		\$ 1.744.000
TOTAL ESTRATEGIA		\$ 2.174.000

Fuente: cotizaciones por internet e información de la organización.

#### Estrategia de aprovisionamiento

Dado que según datos ofrecidos por la administración de Muebles Rústicos ITO, existe una gran cantidad de oferta de materias primas e insumos para la fabricación de los productos ofrecidos por la empresa, es por ello que no se implementa estrategia de aprovisionamiento.

De acuerdo con la información brindada por el administrador de la empresa se obtuvo el precio de la materia prima:

Palo: \$1.500

Tabla: \$1.200

Según dicha información, los precios no han sufrido variaciones durante los últimos 2 años, por ello se concluye que la variación de precios en dichos productos no sería de un monto superior a \$100.

Adicionalmente, dado que se tiene una trayectoria de crédito con el proveedor principal de la madera, se maneja el pago a 30 días, respaldado con cheques post-fechaados. En algunos casos se recurre a pequeños proveedores de madera con quienes es necesario de contado o con plazo máximo de pago de 15 días.

Los insumos como cera, Varsol, herrajes, puntilla, tornillo, etc., son adquiridos de contado en almacenes o ferreterías.



## 2.2 ESTUDIO TÉCNICO

### 2.2.1 Operación

Muebles rústicos para el hogar, fincas, oficinas. Elaborados en pino canadiense, con accesorios en hierro forjado, talla sobre madera y calados, estos tienen garantía de 5 años, por ser elaborados con madera previamente tratada no se ve afectada por plagas, ni por la temperatura ambiente, esto quiere decir que puede ser llevada a otras ciudades de clima cálido. Adicionalmente por ser fabricantes el cliente tiene la ventaja de solicitar modificaciones en el diseño del mueble, tamaño, color, etc.

Se da color a la madera con cera industrial mezclada con Varsol, por lo que el mantenimiento es fácil. Se recomienda a los clientes que periódicamente apliquen cera a los muebles para que recuperen el color que van perdiendo por el deterioro natural.

### 2.2.2 Productos

- Juegos de alcoba matrimoniales, niños, jóvenes
- Juegos de sala
- Comedores
- Accesorios
- Casinos
- Puertas
- Ventanas

## Ficha técnica de los productos

### FICHA TÉCNICA GENERAL DE MESA DE CENTRO



<b>Dimensiones promedio</b>	<b>Ancho</b>	1,00 m
	<b>Largo</b>	1,00 m
	<b>Alto</b>	0,50 m
<b>Materia prima</b>	Madera de pino canadiense reciclada	
<b>Insumos</b>	Colbón, puntillas, cera industrial, betún, masilla, thinner.	
<b>Color</b>	Natural, puede ser mas claro u oscuro si el cliente lo solicita	
<b>Empaque</b>	se envuelve en vinipel para evitar rayones.	

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	; Admin y vent	Costo total	Utilidad	Precio
Mesa de centro	\$ 15.000	\$ 18.237	\$ 2.478	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 121.013	50%	\$ 181.519

## FICHA TÉCNICA GENERAL DE SIILA DE SALA



<b>Dimensiones promedio</b>	<b>Ancho</b>	0,60 m
	<b>Largo</b>	0,50 m
	<b>Alto</b>	1,20 m
<b>Materia prima</b>	Madera de pino canadiense reciclada	
<b>Insumos</b>	Colbón, puntillas, cera industrial, betún, masilla, thinner.	
<b>Color</b>	Natural, puede ser mas claro u oscuro si el cliente lo solicita	
<b>Empaque</b>	se envuelve en vinipel para evitar rayones.	

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	Admin y vent	Costo total	Utilidad	Precio
Silla para comedor	\$ 22.500	\$ 18.237	\$ 1.982	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 128.017	50%	\$ 192.026

## FICHA TÉCNICA GENERAL DE SOFÀ



<b>Dimensiones promedio</b>	<b>Ancho</b>	1,50 m
	<b>Largo</b>	0,80 m
	<b>Alto</b>	1,00 m
<b>Materia prima</b>	Madera de pino canadiense reciclada	
<b>Insumos</b>	Colbón, puntillas, cera industrial, betún, masilla, thinner.	
<b>Color</b>	Natural, puede ser mas claro u oscuro si el cliente lo solicita	
<b>Empaque</b>	se envuelve en vinipel para evitar rayones.	

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	Admin y vent	Costo total	Utilidad	Precio
Sofá de dos puestos	\$ 30.000	\$ 54.837	\$ 2.478	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 172.613	50%	\$ 258.919

## FICHA TÉCNICA GENERAL DE CÓMODA



<b>Dimensiones promedio</b>	<b>Ancho</b>	1,00 m
	<b>Largo</b>	0,50 m
	<b>Alto</b>	1,20 m
<b>Materia prima</b>	Madera de pino canadiense reciclada	
<b>Insumos</b>	Colbón, puntillas, cera industrial, betún, masilla, thinner.	
<b>Color</b>	Natural, puede ser mas claro u oscuro si el cliente lo solicita	
<b>Empaque</b>	se envuelve en vinipel para evitar rayones.	

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	Admin y vent	Costo total	Utilidad	Precio
Cómoda con cajones	\$ 18.000	\$ 37.837	\$ 6.607	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 147.742	50%	\$ 221.613

## FICHA TÉCNICA GENERAL DE MESA DE NOCHE



<b>Dimensiones promedio</b>	<b>Ancho</b>	0,50 m
	<b>Largo</b>	0,50 m
	<b>Alto</b>	0,80 m
<b>Materia prima</b>	Madera de pino canadiense reciclada	
<b>Insumos</b>	Colbón, puntillas, cera industrial, betún, masilla, thinner.	
<b>Color</b>	Natural, puede ser mas claro u oscuro si el cliente lo solicita	
<b>Empaque</b>	se envuelve en VINIPEL para evitar rayones.	

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	; Admin y vent	Costo total	Utilidad	Precio
Mesita de noche	\$ 13.500	\$ 18.237	\$ 4.955	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 121.990	50%	\$ 182.985

## FICHA TÉCNICA GENERAL DE CAMA



<b>Dimensiones</b>	<b>Ancho</b>	0,90 m	1,00 m	1,40 m	1,60 m	2,00 m
<b>promedio</b>	<b>Largo</b>	1,90 m	1,90 m	1,90 m	1,90 m	2,00 m

**Materia prima** Madera de pino canadiense reciclada

**Insumos** Colbón, puntillas, cera industrial, betún, masilla, thinner.

**Color** Natural, puede ser mas claro u oscuro si el cliente lo solicita

**Empaque** se envuelve en vinipel para evitar rayones.

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	Admin y vent	Costo total	Utilidad	Precio
Cama	\$ 69.600	\$ 29.837	\$ 3.964	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 188.699	50%	\$ 283.049

## FICHA TÉCNICA GENERAL DE MESA DE COMEDOR



<b>Dimensiones promedio</b>	<b>Ancho</b>	1,80 m
	<b>Largo</b>	1,00 m
	<b>Alto</b>	0,80 m
<b>Materia prima</b>	Madera de pino canadiense reciclada	
<b>Insumos</b>	Colbón, puntillas, cera industrial, betún, masilla, thinner.	
<b>Color</b>	Natural, puede ser mas claro u oscuro si el cliente lo solicita	
<b>Empaque</b>	se envuelve en vinipel para evitar rayones.	

Mesa de comedor	\$	60.000	\$	52.837	\$	4.955	\$	29.257	\$	56.041	\$	203.090	50%	\$	304.635
--------------------	----	--------	----	--------	----	-------	----	--------	----	--------	----	---------	-----	----	---------



## FICHA TÉCNICA GENERAL DE SILLA DE COMEDOR



<b>Dimensiones promedio</b>	<b>Ancho</b>	0,40 m
	<b>Largo</b>	0,50 m
	<b>Alto</b>	1,20 m
<b>Materia prima</b>	Madera de pino canadiense reciclada	
<b>Insumos</b>	Colbón, puntillas, cera industrial, betún, masilla, thinner.	
<b>Color</b>	Natural, puede ser mas claro u oscuro si el cliente lo solicita	
<b>Empaque</b>	se envuelve en VINIPEL para evitar rayones.	

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	Admin y vent	Costo total	Utilidad	Precio
Silla para comedor	\$ 22.500	\$ 18.237	\$ 1.982	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 128.017	50%	\$ 192.026

### 2.2.2.1 Descripción del proceso

En la empresa se trabaja sobre pedido, semanalmente de acuerdo con las ventas y fechas de entrega se programa la fabricación de los muebles, entregando órdenes a los trabajadores.

1. No hay un manejo de inventario de materias primas, no se maneja un stock, se van comprando a medida que se van necesitando, de acuerdo con lo que las estimaciones de la administración.

2. Como la mayoría de madera se obtiene de estibas recicladas, es necesario desarmarlas, retirar ganchos y puntillas.
3. Pegado para hacer tablones, esperar el secado.
4. Trazado
5. Corte
6. Lijado de piezas
7. Ensamble
8. Lijado preliminar del mueble, el poro del material se cubre con sellador que es preparado con aserrín y colbón.
9. Pintura es con cera industrial pasando la brocha por la cera y mojarlo ligeramente con Varsol para que sea más fácil el esparcimiento por el mueble.
10. Cuando ha secado la cera se brilla el mueble

Necesidades y requerimientos del proceso.

La materia prima para la fabricación de muebles rústicos es la Madera de Pino Canadiense, esta clase de madera es reciclada, por ello tiene una serie de procesos para su duración como el secado y la inmunización a fin de cumplir con las normas fitosanitarias.

Los insumos requeridos para la fabricación de los productos son:

- Madera Pino Canadiense. El pino canadiense reciclado es un material que ha recibido un tratamiento de secado y de inmunización previamente, puesto que a raíz de la normatividad sobre medidas fitosanitarias internacionales no podría ingresar a nuestro país sin un adecuado tratamiento, razón por la cual disminuye el tiempo de preparación de la madera ofreciendo la facilidad de

someterla a los procesos de transformación inmediatamente, se ofrece en diferentes medidas, lo que le facilita encontrar gran variedad de materiales muchas veces sin la necesidad de cortar la madera.

La madera reciclada representa un factor importante a nivel ambiental ya que disminuye la tala indiscriminada de plantaciones forestales dándole utilidad a aquellos elementos de madera que pueden ser aprovechables y disminuyendo los volúmenes de residuos que van a parar a los rellenos sanitarios.<sup>12</sup>

- Pegamento. Colbón para madera a base de agua, no es tóxico y no contamina el medio ambiente
- Hierro Forjado. Figuras ornamentales hechas en hierro forjado
- Betún industrial. Mezcla de ceras, parafinas, solventes no tóxicos, aditivos y colorantes que da como resultado una pasta de consistencia semidura, untuosa y de olor característico.
- Varsol. Diluyente o *adelgazador de pinturas*, es una mezcla de solventes de naturaleza orgánica derivados del petróleo que ha sido diseñado para disolver, diluir o adelgazar sustancias insolubles en agua, como la pintura, los aceites y las grasas.<sup>13</sup>
- Masilla
- Puntilla
- Bisagras
- Vidrios

### 2.2.3 Descripción de Equipos y Máquinas

- Caladora: Máquina portátil eléctrica usada para hacer cortes con precisión de la madera.
- Sierra Circular: Máquina eléctrica para aserrar transversal o longitudinalmente maderas.
- Sinfín: Máquina utilizada para el corte de madera
- Pulidora: Para pulido de la superficie de los muebles y acabados. Redondeado de esquinas.

---

<sup>12</sup> <http://www.pymreciclables.com/productos-reciclados.html>

<sup>13</sup> <http://wapedia.mobi/es/Tiner>

- Planeadora: En ella se realizan operaciones de planear, cantear y embatientar una pieza, es decir dar la forma necesaria para la fabricación del producto.
- Torno: Máquina utilizada para redondear y dar diversas formas a la madera
- Taladro Eléctrico: Máquina usada para hacer agujeros.
- Prensas: Herramienta en forma de mordazas movibles, que presiona a la pieza por los lados.
- Seguetas
- Compresor
- Martillo
- Mazo
- Pinceles
- Brochas
- Lija
- Formón
- Bancos de madera
- Mesas de trabajo

Para la fabricación de los productos de Muebles Rústicos ITO es necesaria la participación de mano de obra especializada, por ello, la empresa cuenta con 2 contratistas con amplia experiencia en la fabricación de muebles. Estas personas ejercen su labor dentro de la empresa a través de un contrato de prestación de servicios, donde se pagan sus servicios por pieza fabricada.

Adelante se muestran los costos de la mano de obra por producto.

Tabla 9 Costo Mano de obra al destajo

PRODUCTO	PRECIO
Cama	\$ 29.837
Mesa de comedor	\$ 52.837
Silla para comedor	\$ 18.237
Mesita de noche	\$ 18.237
Cómoda con cajones	\$ 37.837
Sofá de dos puestos	\$ 54.837
Poltrona para sala	\$ 28.837
Mesa de centro	\$ 18.237

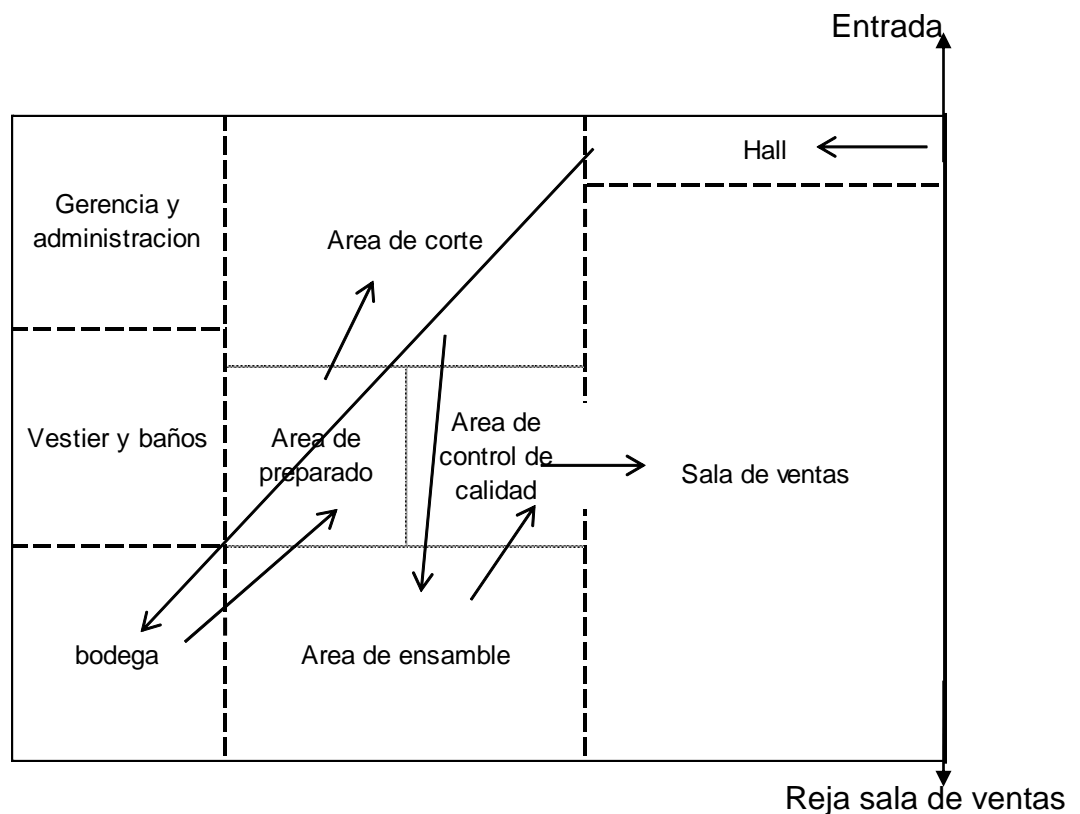
Fuente: Datos suministrados por la empresa

#### 2.2.4 Estudio de Tiempos y Movimientos

Para la elaboración del estudio de tiempos y movimientos es importante observar primero la distribución en planta, con el fin de observar las fallas en la ubicación de las máquinas.

#### 2.2.5 Distribución en Planta

Gráfico 2 Distribución en planta



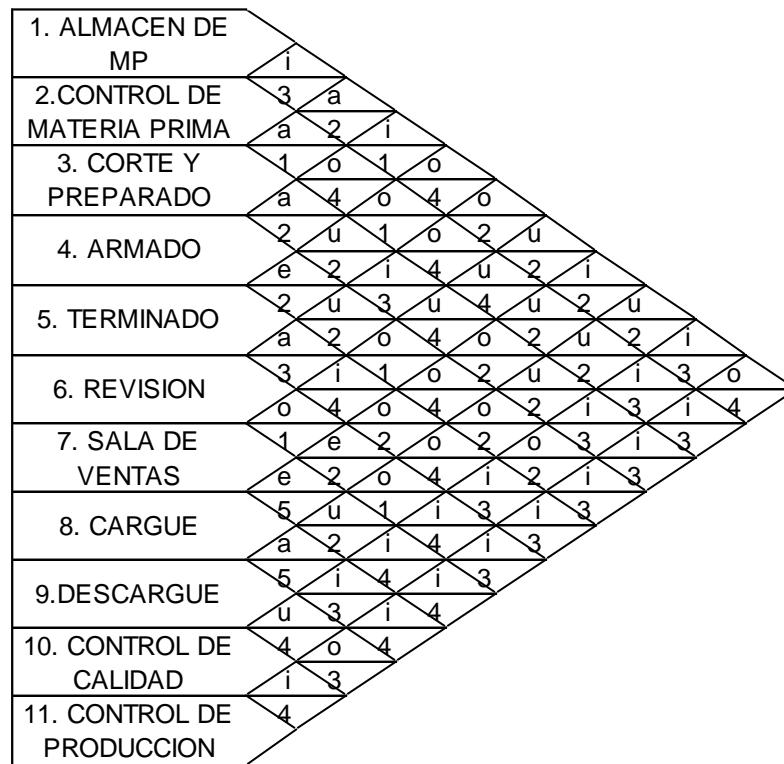
Fuente: la autora.

Las flechas en el gráfico, señalan el proceso desde que entra la materia prima, hasta que es ubicada en la sala de ventas de la empresa, esto indica que la distribución de la planta no beneficia al proceso, creando traslados lejanos haciendo torpe el proceso y provocando demoras en el flujo de la fabricación. Adicionalmente la empresa no cuenta con ventanas, dado que está ubicado en la

mitad de la cuadra, por ello la entrada de aire esta por la parte superior de la edificación.

Teniendo en cuenta lo anterior y mínima posibilidad de cambios dentro de la estructura arquitectónica de la empresa, se presenta la siguiente distribución en planta, a fin de que el proceso tenga un flujo correcto.

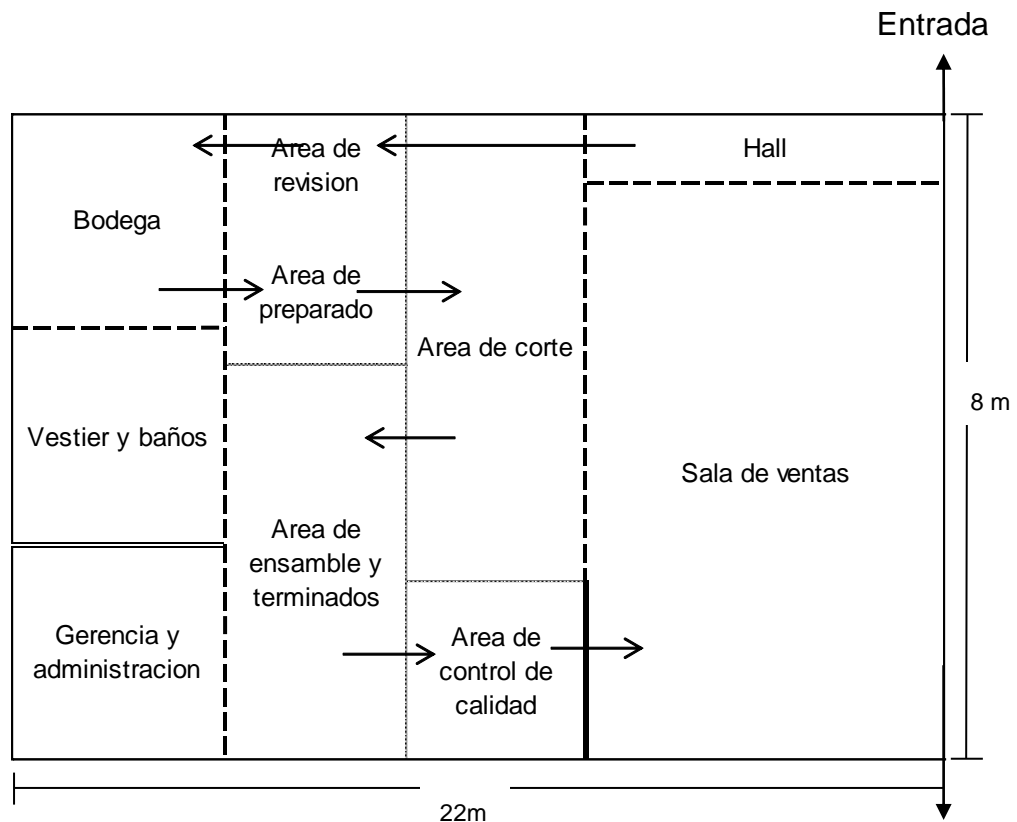
Gráfico 3 SLP Tabla Relacional de Actividades



Fuente: la autora.

CODIGO	RAZON	CALIFICACION	CERCANIA
1	Comodidad de los trabajadores	a	Absolutamente necesario
2	Manejo de materiales	e	Especialmente importante
3	Supervision facil	i	Importante
4	Presentacion	o	Ordinario o normal
5	cercania	u	No importante
		x	Indeseable

Gráfico 4 Propuesta de distribución en planta.



Fuente: la autora.

Reja de sala de ventas.

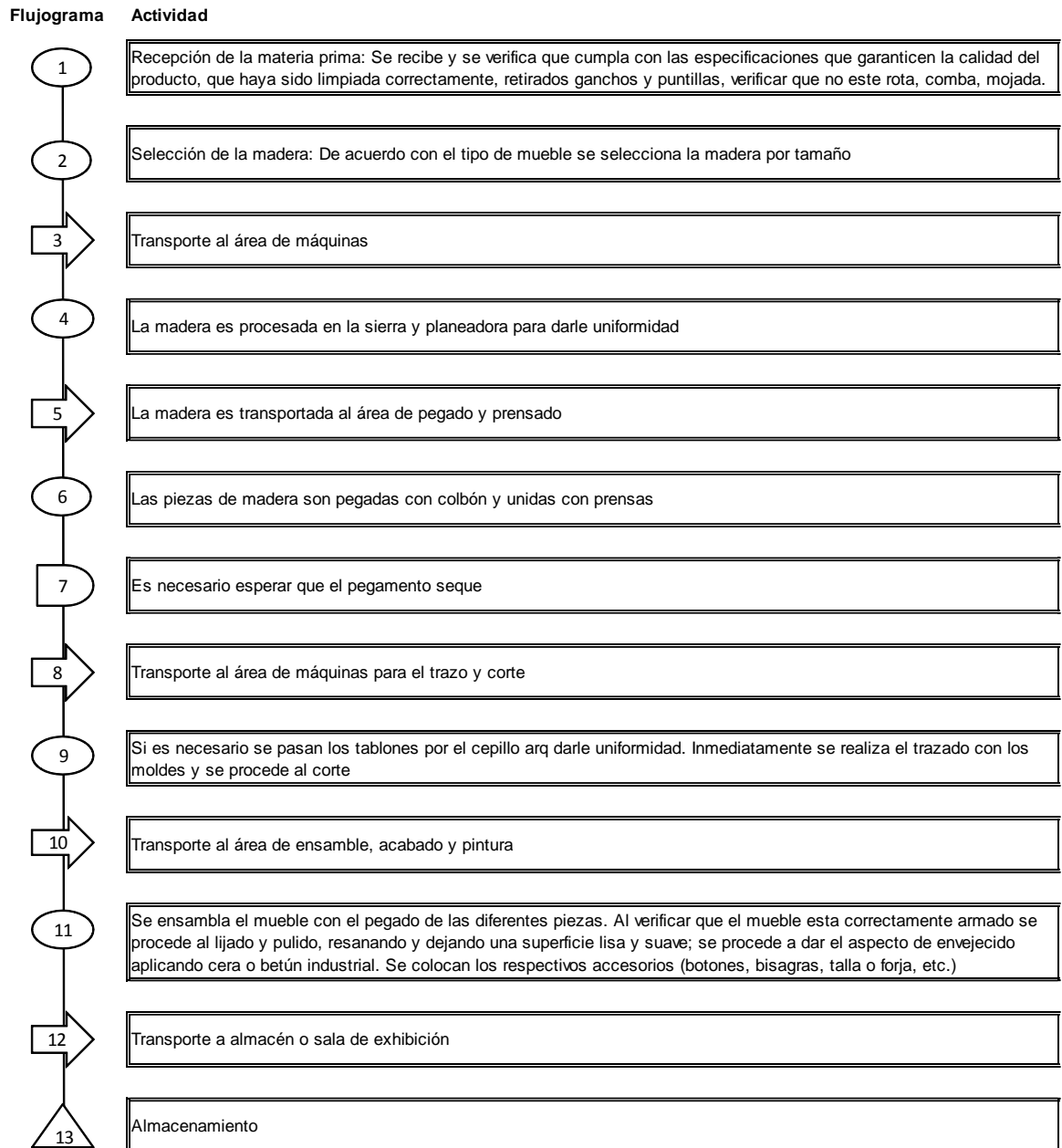
Teniendo en cuenta la propuesta anterior se eliminan traumas dentro del proceso, con esta información se puede hacer el análisis de tiempos y movimientos dado que suprimiendo desplazamientos innecesarios se genera un mejor proceso y menores tiempos de fabricación.

El proceso para la fabricación de los productos en la empresa Muebles Rústico ITO es el siguiente:

Convenciones:

- ➡ Transporte
- Operaciones
- ◐ Retrasos
- Inspección
- ▲ Almacenamientos

Tabla 10 Flujo de procesos Muebles Rústicos ITO



Fuente: la autora.



Tabla 11 Diagrama de análisis de proceso de cama

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO					
DIAGRAMA No 1 HOJA No 1 DE 1		RESUMEN			
		FUNCIONES	ACTUALES	PROPUESTAS	AHORRO
Objeto del diagrama: Cama		Operación			
ubicación:		Transporte			
Realizado por:		Retrasos			
fecha:		Inspeccion			
		Almacenamiento			
		Tiempo			
TOTALES					
No	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS			
		→	○	□	▲
1	Recepción de la materia prima		○		
2	Se verifica calidad MP			○	
3	Selección de la madera		○		
4	Transporte al área de máquinas	○			
5	La madera es procesada en la sierra		○		
6	Planeadora para darle uniformidad		○		
7	Transporte MP al área de pegado y prensado	○			
8	Pegado con colbón		○		
9	Se une con prensas		○		
10	Se espera que el pegamento seque			○	
11	Transporte al área de trazo y corte	○			
12	Pasa por cepillo		○		
13	Se trazan con los moldes		○		
14	Se corta		○		
15	Transporte al área de ensamble	○			
16	Se ensambla el mueble		○		
17	Verificar armado			○	
18	Lijado		○		
19	Resanado		○		
20	Se espera que el resane seque			○	
21	Lijado		○		
22	Verificación			○	
23	Aplicación de cera o betún industrial.		○		
24	instalacion accesorios (botones, bisagras, etc.)		○		
25	Transporte a almacén o sala de exhibición	○			
26	Almacenamiento			○	

Fuente: la autora.

Tabla 12 Diagrama de análisis de procesos mesa de comedor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO					
DIAGRAMA No 1 HOJA No 1 DE 1		RESUMEN			
		FUNCIONES	ACTUALES	PROPUESTAS	AHORRO
Objeto del diagrama: Mesa comedor		Operación			
ubicación:		Transporte			
Realizado por:		Retrasos			
fecha:		Inspeccion			
		Almacenamiento			
		Tiempo			
TOTALES					
No	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS			
		→	○	□	▲
1	Recepción de la materia prima		○		
2	Se verifica calidad MP			○	
3	Selección de la madera		○		
4	Transporte al área de máquinas	○			
5	La madera es procesada en la sierra		○		
6	Planeadora para darle uniformidad		○		
7	Transporte MP al área de pegado y prensado	○			
8	Pegado con colbón		○		
9	Se une con prensas		○		
10	Se espera que el pegamento seque			○	
11	Transporte al área de trazo y corte	○			
12	Pasa por cepillo		○		
13	Se trazan con los moldes		○		
14	Se corta		○		
15	Transporte al área de ensamble	○			
16	Se ensambla el mueble		○		
17	Verificar armado			○	
18	Lijado		○		
19	Resanado		○		
20	Se espera que el resane seque			○	
21	Lijado		○		
22	Verificación			○	
23	Aplicación de cera o betún industrial.		○		
24	instalacion accesorios (botones, bisagras, etc.)		○		
25	Transporte a almacén o sala de exhibición	○			
26	Almacenamiento			○	

Fuente: la autora.

Tabla 13 Diagrama de análisis de proceso sillas

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO					
		RESUMEN			
DIAGRAMA No 1 HOJA No 1 DE 1		FUNCIONES	ACTUALES	PROPUESTAS	AHORRO
Objeto del diagrama: sillas		Operación			
		Transporte			
ubicación:		Retrasos			
Realizado por:		Inspeccion			
fecha:		Almacenamiento			
		Tiempo			
TOTALES					
No	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS			
		→	●	■	▲
1	Recepción de la materia prima		●		
2	Se verifica calidad MP			■	
3	Selección de la madera		●		
4	Transporte al área de máquinas	→	●		
5	La madera es procesada en la sierra		●		
6	Planeadora para darle uniformidad		●		
7	Transporte MP al área de pegado y prensado	→	●		
8	Pegado con colbón		●		
9	Se une con prensas		●		
10	Se espera que el pegamento seque			■	
11	Transporte al área de trazo y corte	→	●		
12	Pasa por cepillo		●		
13	Se trazan con los moldes		●		
14	Se corta		●		
15	Transporte al área de ensamble	→	●		
16	Se ensambla el mueble		●		
17	Verificar armado			■	
18	Lijado		●		
19	Resanado		●		
20	Se espera que el resane seque			■	
21	Lijado		●		
22	Verificación			■	
23	Aplicación de cera o betún industrial.		●		
24	instalacion accesorios (botones, bisagras, etc.)		●		
25	Transporte a almacén o sala de exhibición	→	●		
26	Almacenamiento			■	

Fuente: la autora.

Tabla 14 Diagrama de análisis de proceso mesas de noche

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO					
DIAGRAMA No 1 HOJA No 1 DE 1		RESUMEN			
		FUNCIONES	ACTUALES	PROPUESTAS	AHORRO
Objeto del diagrama: Mesas de noche		Operación			
ubicación:		Transporte			
Realizado por:		Retrasos			
fecha:		Inspeccion			
		Almacenamiento			
		Tiempo			
TOTALES					
No	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS			
		→	○	□	▲
1	Recepción de la materia prima		○		
2	Se verifica calidad MP			□	
3	Selección de la madera		○		
4	Transporte al área de máquinas	○			
5	La madera es procesada en la sierra		○		
6	Planeadora para darle uniformidad		○		
7	Transporte MP al área de pegado y prensado	○			
8	Pegado con colbón		○		
9	Se une con prensas		○		
10	Se espera que el pegamento seque			□	
11	Transporte al área de trazo y corte	○			
12	Pasa por cepillo		○		
13	Se trazan con los moldes		○		
14	Se corta		○		
15	Transporte al área de ensamble	○			
16	Se ensambla el mueble		○		
17	Verificar armado			□	
18	Lijado		○		
19	Resanado		○		
20	Se espera que el resane seque			□	
21	Lijado		○		
22	Verificación			□	
23	Aplicación de cera o betún industrial.		○		
24	instalacion accesorios (botones, bisagras, etc.)		○		
25	Transporte a almacén o sala de exhibición	○			
26	Almacenamiento			□	

Fuente: la autora.

Tabla 15 Diagrama de análisis de proceso cómoda

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO					
DIAGRAMA No 1 HOJA No 1 DE 1		RESUMEN			
		FUNCIONES	ACTUALES	PROPUESTAS	AHORRO
Objeto del diagrama: Cómoda		Operación			
ubicación:		Transporte			
Realizado por:		Retrasos			
fecha:		Inspeccion			
		Almacenamiento			
		Tiempo			
TOTALES					
No	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS			
		→	○	□	▲
1	Recepción de la materia prima		○		
2	Se verifica calidad MP			○	
3	Selección de la madera		○		
4	Transporte al área de máquinas	○			
5	La madera es procesada en la sierra		○		
6	Planeadora para darle uniformidad		○		
7	Transporte MP al área de pegado y prensado	○			
8	Pegado con colbón		○		
9	Se une con prensas		○		
10	Se espera que el pegamento seque			○	
11	Transporte al área de trazo y corte	○			
12	Pasa por cepillo		○		
13	Se trazan con los moldes		○		
14	Se corta		○		
15	Transporte al área de ensamble	○			
16	Se ensambla el mueble		○		
17	Verificar armado			○	
18	Lijado		○		
19	Resanado		○		
20	Se espera que el resane seque			○	
21	Lijado		○		
22	Verificación			○	
23	Aplicación de cera o betún industrial.		○		
24	instalacion accesorios (botones, bisagras, etc.)		○		
25	Transporte a almacén o sala de exhibición	○			
26	Almacenamiento			○	

Fuente: la autora.

Tabla 16 Diagrama de análisis de proceso sofá

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO					
DIAGRAMA No 1 HOJA No 1 DE 1		RESUMEN			
		FUNCIONES	ACTUALES	PROPUESTAS	AHORRO
Objeto del diagrama: Sofá		Operación			
ubicación:		Transporte			
Realizado por:		Retrasos			
fecha:		Inspeccion			
		Almacenamiento			
		Tiempo			
TOTALES					
No	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS			
		→	○	□	▲
1	Recepción de la materia prima		○		
2	Se verifica calidad MP			○	
3	Selección de la madera		○		
4	Transporte al área de máquinas	○			
5	La madera es procesada en la sierra		○		
6	Planeadora para darle uniformidad		○		
7	Transporte MP al área de pegado y prensado	○			
8	Pegado con colbón		○		
9	Se une con prensas		○		
10	Se espera que el pegamento seque			○	
11	Transporte al área de trazo y corte	○			
12	Pasa por cepillo		○		
13	Se trazan con los moldes		○		
14	Se corta		○		
15	Transporte al área de ensamble	○			
16	Se ensambla el mueble		○		
17	Verificar armado			○	
18	Lijado		○		
19	Resanado		○		
20	Se espera que el resane seque			○	
21	Lijado		○		
22	Verificación			○	
23	Aplicación de cera o betún industrial.		○		
24	instalacion accesorios		○		
25	Transporte a almacén o sala de exhibición	○			
26	Almacenamiento			○	

Fuente: la autora.

Tabla 17 Diagrama de análisis de proceso poltrona

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO					
DIAGRAMA No 1 HOJA No 1 DE 1		RESUMEN			
		FUNCIONES	ACTUALES	PROPUESTAS	AHORRO
Objeto del diagrama: Poltrona		Operación			
ubicación:		Transporte			
Realizado por:		Retrasos			
fecha:		Inspeccion			
		Almacenamiento			
		Tiempo			
TOTALES					
No	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS	TIEMPO(min)	MAQ O HERRAMIENTA	
		→ ○ □ ▢ ▣ ▤			
1	Recepción de la materia prima	○	60		
2	Se verifica calidad MP	○	10		
3	Selección de la madera	○	10		
4	Transporte al área de máquinas	○	0,1		
5	La madera es procesada en la sierra	○	5	sierra	
6	Planeadora para darle uniformidad	○	5	planeadora	
7	Transporte MP al área de pegado y prensado	○	0,1		
8	Pegado con colbón	○	2	brocha	
9	Se une con prensas	○	2	prensas	
10	Se espera que el pegamento seque	○	15		
11	Transporte al área de trazo y corte	○	0,1		
12	Pasa por cepillo	○	10	cepillo	
13	Se trazan con los moldes	○	6		
14	Se corta	○	9	Caladora	
15	Transporte al área de ensamble	○	0,1		
16	Se ensambla el mueble	○	10	martillo, mazo	
17	Verificar armado	○	0,5		
18	Lijado	○	7	lijadora	
19	Resanado	○	15		
20	Se espera que el resane seque	○	5		
21	Lijado	○	12		
22	Verificación	○	0,5		
23	Aplicación de cera o betún industrial.	○	6	brocha, pincel	
24	instalacion accesorios (botones, bisagras, etc.)	○	6	taladro, destornillador, martillo	
25	Transporte a almacén o sala de exhibición	○	0,5		
26	Almacenamiento	○	1		

Fuente: la autora.

Tabla 18 Diagrama de análisis de proceso de sillas mesa de centro

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO					
DIAGRAMA No 1 HOJA No 1 DE 1		RESUMEN			
		FUNCIONES	ACTUALES	PROPUESTAS	AHORRO
Objeto del diagrama: Mesas de centro		Operación			
ubicación:		Transporte			
Realizado por:		Retrasos			
fecha:		Inspeccion			
		Almacenamiento			
		Tiempo			
TOTALES					
No	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	SIMBOLOS			
		→	○	□	▲
1	Recepción de la materia prima		○		
2	Se verifica calidad MP			□	
3	Selección de la madera		○		
4	Transporte al área de máquinas		○		
5	La madera es procesada en la sierra		○		
6	Planeadora para darle uniformidad		○		
7	Transporte MP al área de pegado y prensado		○		
8	Pegado con colbón		○		
9	Se une con prensas		○		
10	Se espera que el pegamento seque			□	
11	Transporte al área de trazo y corte		○		
12	Pasa por cepillo		○		
13	Se trazan con los moldes		○		
14	Se corta		○		
15	Transporte al área de ensamble		○		
16	Se ensambla el mueble		○		
17	Verificar armado			□	
18	Lijado		○		
19	Resanado		○		
20	Se espera que el resane seque			□	
21	Lijado		○		
22	Verificación			□	
23	Aplicación de cera o betún industrial.		○		
24	instalacion accesorios (botones, bisagras, etc.)		○		
25	Transporte a almacén o sala de exhibición		○		
26	Almacenamiento			□	

Fuente: la autora.



## 2.2.6 Plan de Producción

Dado el comportamiento de las ventas de la empresa el plan de producción por unidad de producto para el primer año se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19 Plan de producción mensual

	Cama	Mesa de comedor	Silla para comedor	Mesita de noche	Cómoda con cajones	Sofá de dos puestos	Poltrona para sala	Mesa de centro
Enero	8	3	16	16	8	3	8	3
Febrero	7	3	13	14	7	3	7	2
Marzo	6	2	11	11	6	2	6	2
Abril	8	3	15	16	8	3	8	3
Mayo	5	2	10	11	6	2	5	2
Junio	7	3	13	14	7	3	7	2
Julio	4	2	8	8	4	2	4	1
Agosto	4	2	8	8	4	2	4	1
Septiembre	9	4	18	19	10	4	10	3
Octubre	4	2	9	9	5	2	5	1
Noviembre	8	3	15	16	8	3	8	3
Diciembre	12	5	24	25	5	3	12	4
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>34</b>	<b>160</b>	<b>167</b>	<b>78</b>	<b>32</b>	<b>84</b>	<b>27</b>

Fuente: La empresa suministró información sobre las cantidades producidas mensualmente durante el año 2011

La proyección anual de la producción es la siguiente:

Tabla 20 Plan de producción anual

	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	82	90	99	109	120	132
Mesa de comedor	35	39	43	47	52	57
Silla para comedor	160	176	194	214	236	260
Mesita de noche	166	183	202	222	244	269
Cómoda con cajones	86	95	105	116	128	141
Sofá de dos puestos	33	36	40	44	49	54
Poltrona para sala	84	93	103	114	126	139
Mesa de centro	27	30	33	36	40	44
<b>TOTAL</b>	<b>673</b>	<b>742</b>	<b>819</b>	<b>902</b>	<b>995</b>	<b>1096</b>

Fuente: la autora.

### 2.2.7 Plan de compras

Para la fabricación de muebles es necesario la una serie de insumos, a continuación de muestran los productos y precios de cada uno.

Tabla 21 Precio de los insumos

INSUMO	PRECIO	MEDIDA
COLBON	\$ 36.000	GALON
PUNTILLAS	\$ 2.100	LIBRA
CERA INDUSTRIAL	\$ 10.000	GALON
MASILLA	\$ 26.000	330 GR
THINER	\$ 1.000	LITRO

Fuente: la autora

Según información de la administración de Muebles Rústicos ITO, los costos promedio para cada uno de los productos son los siguientes:

Tabla 22 Costo materia prima por producto

	COLBON	PUNTILLA	CERA IND.	MASILLA	THINER
Cama	\$ 1.440	\$ 84	\$ 400	\$ 1.040	\$ 1.000
Mesa de comedor	\$ 1.800	\$ 105	\$ 500	\$ 1.300	\$ 1.200
Silla para comedor	\$ 720	\$ 42	\$ 200	\$ 520	\$ 500
Mesita de noche	\$ 1.800	\$ 105	\$ 500	\$ 1.300	\$ 1.200
Cómoda con cajones	\$ 2.400	\$ 140	\$ 667	\$ 1.733	\$ 1.667
Sofá de dos puestos	\$ 900	\$ 53	\$ 200	\$ 650	\$ 620
Poltrona para sala	\$ 800	\$ 47	\$ 222	\$ 578	\$ 556
Mesa de centro	\$ 900	\$ 53	\$ 200	\$ 650	\$ 620

Fuente: La empresa suministró información sobre la cantidad de insumos utilizados durante el año 2011, en cada producto manufacturado por la empresa

### 2.2.7.1 Costos de producción

Los costos de la materia primas para la fabricación de muebles son los siguientes:

Tabla 23 Costo de materia prima

MATERIA PRIMA	PRECIO
TABLA	\$ 1.200
PALO	\$ 1.500

Fuente: la autora

Según la administración de la empresa, los precios de la materia prima no han variado durante los últimos 2 años, sin embargo con motivo de blindaje contra variaciones inesperadas del precio, se proyecta un incremento en el precio del 4% anual, dicho incremento se toma a partir de la variación del IPC desde 2008.

Tabla 24 Promedio IPC

IPC	
2008	7,67%
2009	2,00%
2010	3,17%
2011	3,73%
Promedio	4%

Fuente: Datos tomados del Banco de la República<sup>14</sup>, cálculos hechos por la autora.

A continuación se muestra la proyección de precios de la materia prima para la fabricación de los productos.

---

<sup>14</sup>

Véase:  
<http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20IPC%20base%202008/1.3.%20Por%20rango%20de%20fechas/1.3.1.%20Total%20nacional&lang=es&Options=rdf&Action=Prompt>, Pagina visitada el 10 de enero de 2012.

Tabla 25 Proyección de precios de materia prima por unidad

PROYECCIÓN PRECIO MATERIA PRIMA						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
TABLA	\$ 1.200	\$ 1.248	\$ 1.298	\$ 1.350	\$ 1.404	\$ 1.460
PALO	\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.622	\$ 1.687	\$ 1.755	\$ 1.820

Fuente: la autora.

Los costos de los insumos se relacionan a continuación.

Tabla 26 Proyección costo de los insumos por unidad

	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
COLBON	\$ 36,000	\$ 37,440	\$ 38,938	\$ 40,495	\$ 42,115	\$ 43,800
PUNTILLA	\$ 2,100	\$ 2,184	\$ 2,271	\$ 2,362	\$ 2,457	\$ 2,555
CERA INDUSTRIAL	\$ 10,000	\$ 10,400	\$ 10,816	\$ 11,249	\$ 11,699	\$ 12,167
RESANE	\$ 26,000	\$ 27,040	\$ 28,122	\$ 29,246	\$ 30,416	\$ 31,633
THINER	\$ 25,000	\$ 26,000	\$ 27,040	\$ 28,122	\$ 29,246	\$ 30,416

Fuente: La empresa suministró los precios de compra de los insumos, basado en la última facturación de los proveedores.

## 2.2.8 Componente de Innovación y Base Tecnológica

Componente de innovación: innovación en el proceso core del negocio (proceso central de transformación y producción del negocio) y en la organización.

Base tecnológica: Metodología Seis Sigma

### Innovación

Mediante la aplicación de la metodología seis sigma en el proceso de producción, se espera aumentar la efectividad del negocio, manteniendo el balance entre el mejoramiento de la eficiencia de los procesos de la empresa y la eficacia de los resultados. En últimas lo que se busca son dos aspectos muy importantes que hacen la diferencia entre las empresas exitosas de las que no lo son: 1. Foco y alineación, que todos al interior de la organización dirijan sus esfuerzo hacia un mismo sentido y estén centrados en actividades que agreguen valor al negocio y

2. Movilización de la organización al logro de los resultados (capacidad de ejecución con velocidad y calidad).

Por otro lado, la implementación de estas metodologías genera un cambio de actitud en el personal y de hecho se consolida en la organización una “cultura organizativa” enfocada a la innovación y satisfacción de las necesidades de los clientes.

Entonces la empresa lograría cumplir con las necesidades de demanda a tiempo, productos que cumple con las especificaciones y requisitos del cliente; lo que da ventaja competitiva a la empresa, reconocimientos, sostenibilidad y rentabilidad.

### Base Tecnológica

¿Qué es seis sigma?

Según el Programa de Formación de Blackbelts, el Seis sigma se define como una estrategia de negocio enfocada a mejorar la cuenta de resultados y por tanto su despliegue, es decir, es una metodología de *mejora de procesos*, centrada en la eliminación de defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.

“Seis Sigma, es un sistema de gestión administrativa enfocada a la calidad, no solo del producto, sino de todo lo que caracteriza a una organización, es decir, la parte directiva y la parte operativa. Seis sigma es el cambio de cultura organizativa tomando en cuenta al cliente, proceso y al empleado.”<sup>15</sup>

Este método está enfocado a lograr la excelencia en la calidad de los procesos de las empresas donde es aplicado, enfocando a la empresa hacia los objetivos de crecimiento propuestos por la dirección en búsqueda del mejoramiento continuo de la empresa. Para la implementación del método seis sigma es imperativo hacer una identificación de los problemas a través del conocimiento de las necesidades del cliente, a partir de ahí, se comienza con el proceso de aplicación de la metodología, según Wheat (2003), el método seis sigma tiene cuatro pasos, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar a fin de lograr los objetivos planteados a partir de la identificación del problema.

---

<sup>15</sup> [www.quiminet.com](http://www.quiminet.com) *Seis Sigma una opción para mejorar su calidad e incrementar su productividad.* Ing. Salvador López Muñoz Gerente de Servicios

### Etapas de Identificación

Analizar las necesidades de las partes interesadas, identificar los errores más comunes. Cuantificar y definir los más críticos para definir el problema, se hace a través de:

- Encuesta
- Sugerencias
- Quejas y reclamos

### Etapas de Definición

En esta etapa se deben identificar las necesidades de mejoramiento para aplicarlas en los procesos de la empresa, para ello es necesario hacerse algunas preguntas.

- ¿Cuál es el producto a mejorar?
- ¿Cuál es el proceso a mejorar?
- ¿Qué quiere el cliente?
- ¿Qué constituye un defecto?

Para responder las preguntas propuestas anteriormente, se deben utilizar una serie de herramientas:

- Identificación de características críticas de calidad CTQ's
- Elaboración mapa de procesos
- Matriz Causa y Efecto
- Diagrama de Pareto

### Etapas de Medición

Luego de identificar las fallencias en los procesos de producción de los productos es importante medir las fallas halladas, para ello es importante:

- Determinar que medir
- Establecer indicadores
- Dar valor a los defectos
- Calcular costos

Para la medición de las fallas se debe contar con algunos instrumentos, como los siguientes:

- Definición del métrico operación (variabilidad del defecto)
- Definición del métrico financiero (impacto financiero)
- Validar sistema de medición (ANOVA)

#### Etapas de Análisis

En esta etapa es necesario contar con información precisa a fin de lograr resultados, en esta etapa es necesario desarrollar algunos pasos:

- Análisis de variables
- Descubrir la causa raíz.
- Analizar estadísticamente los datos para identificar los factores críticos que afectan el proceso y los errores.

Para el desarrollo de lo anterior es necesario contar con las siguientes herramientas:

- AMEF: El Análisis de modos y efectos de fallas potenciales, AMEF, es un proceso sistemático para la identificación de las fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso antes de que éstas ocurran, con el propósito de eliminarlas o de minimizar el riesgo asociado a las mismas.
- ESPINA DE PESCADO: metodología para facilitar el proceso de identificación de las causas de los defectos, así como también de los modos de falla y sus efectos

#### Etapas de Mejora

En esta etapa se debe seleccionar y validar soluciones para optimizar los procesos

Para ello se cuenta con algunos instrumentos:

- Proceso de priorización de todas las fallas identificadas
- Establecimiento de los controles existentes en la empresa que permita detectar los defectos potenciales.
- Plan de trabajo con las acciones a implementar en la empresa para evitar que se presenten los defectos con sus responsables y fecha de implementación.

### Etapa de Control

En esta última etapa se busca confirmar los resultados de las mejoras realizadas, a fin de identificar la ejecución efectiva de los procedimientos diseñados con los pasos anteriores, en esta etapa se utilizan algunas herramientas para la el control del mejoramiento:

- Revisión periódica de los procesos para validar calidad y efectividad de las acciones implementadas.
- Hacer los ajustes respectivos para corregir las que no están funcionando
- Comunicar los resultados obtenidos y compartir utilidades con el equipo de trabajo que apoyó el proceso de mejoramiento.

#### 2.2.8.1 Seis Sigma en Muebles Rústicos ITO

Es importante resaltar que la implementación del método Seis Sigma requiere que la empresa tenga una producción en serie, enfocado a la mecanización de los procesos, para que, a través del conocimiento de las necesidades y requerimientos del cliente se pueda mejorar en dichos procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior y enfocado a Muebles Rústicos ITO, el método de producción de esta empresa es netamente artesanal, donde se puede decir que se tiene el conocimiento de las exigencias del cliente desde la decisión de producir el bien, dado que la mayoría de productos se fabrican sobre pedido, es por ello que no es posible la sistematización efectiva de los procesos, además, por ser un proceso totalmente artesanal tiene como ventaja que se fabrica uno a uno razón por la cual tiende a ser de mayor calidad dado que la inspección se desarrolla en cada uno de los procesos de fabricación.



## 2.2.8.2 Gastos administrativos

Tabla 27 Salarios administrativos

MANO DE OBRA BODEGA						
Cargo	Administrador	Ayudante 1	Ayudante 2	Ayudante 3	TOTAL	AÑO
Sueldo	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 2.142.400	\$ 20.708.800
Cantidad Empleados	1	1	1	1	4	
Total Sueldo	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 2.142.400	\$ 20.708.800
Subsidio De Transportes	\$ 63.600	\$ 63.600	\$ 63.600	\$ 63.600	\$ 204.400	\$ 3.052.800
Total Devengado	\$ 599.200	\$ 599.200	\$ 599.200	\$ 599.200	\$ 2.396.800	\$ 28.761.600
Prestaciones Sociales						
Cesantías 1/12	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 199.733	\$ 2.396.800
Prima Legal 1/12	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 199.733	\$ 2.396.800
Vacaciones 1/24	\$ 24.967	\$ 24.967	\$ 24.967	\$ 24.967	\$ 99.867	\$ 1.198.400
Interés Cesantía 1/12	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 287.616	\$ 3.451.392
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>\$ 196.737</b>	<b>\$ 196.737</b>	<b>\$ 196.737</b>	<b>\$ 196.737</b>	<b>\$ 786.949</b>	<b>\$ 9.443.392</b>
PARAFISCALES						
Sena	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 42.848	\$ 514.176
ICBF	\$ 16.068	\$ 16.068	\$ 16.068	\$ 16.068	\$ 64.272	\$ 771.264
Caja de Comp. Fam	\$ 21.424	\$ 21.424	\$ 21.424	\$ 21.424	\$ 85.696	\$ 1.028.352
Salud	\$ 66.950	\$ 66.950	\$ 66.950	\$ 66.950	\$ 267.800	\$ 3.213.600
Pensión	\$ 64.272	\$ 64.272	\$ 64.272	\$ 64.272	\$ 207.088	\$ 3.085.056
ARP	\$ 5.356	\$ 5.356	\$ 5.356	\$ 5.356	\$ 21.424	\$ 207.088
<b>TOTAL PARAFISCALES</b>	<b>\$ 184.782</b>	<b>\$ 184.782</b>	<b>\$ 184.782</b>	<b>\$ 184.782</b>	<b>\$ 739.128</b>	<b>\$ 8.869.536</b>
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>\$ 980.719</b>	<b>\$ 980.719</b>	<b>\$ 980.719</b>	<b>\$ 980.719</b>	<b>\$ 3.922.877</b>	<b>\$ 47.074.528</b>

Fuente: La empresa suministró la información de nómina de diciembre del año 2011

Tabla 28 Gastos administrativos

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Salario básico	\$ 20.708.800	\$ 27.201.600	\$ 28.289.664	\$ 29.421.201	\$ 30.598.101	\$ 31.822.020
Subsidio de transp	\$ 3.052.800	\$ 3.204.400	\$ 3.384.576	\$ 3.519.959	\$ 3.660.757	\$ 3.807.188
Prestaciones soc.	\$ 6.152.416	\$ 6.513.960	\$ 6.774.518	\$ 7.045.499	\$ 7.327.319	\$ 7.620.412
Parafiscales	\$ 8.869.536	\$ 9.384.552	\$ 9.759.934	\$ 10.150.331	\$ 10.556.345	\$ 10.978.598
Total nomina	\$ 43.783.552	\$ 46.354.512	\$ 48.208.692	\$ 50.137.040	\$ 52.142.522	\$ 54.228.223
Papelería	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.632	\$ 22.497	\$ 23.397	\$ 24.333
Servicios públicos	\$ 564.000	\$ 586.560	\$ 610.022	\$ 634.423	\$ 659.800	\$ 686.192
Total g. Admón.	\$ 44.367.552	\$ 46.961.872	\$ 48.840.347	\$ 50.793.961	\$ 52.820.719	\$ 54.938.748

Fuente: la autora.

## 2.3 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### 2.3.1 Matriz DOFA

Teniendo en cuenta el comportamiento los factores internos y externos que pueden afectar a la empresa, esta fue la matriz DOFA que se encontró con sus respectivas estrategias.

Tabla 29 Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS  FACTORES EXTERNOS	Fortalezas Internas (F) Calidad de los muebles Pino canadiense es durable, fitosanitario Precios bajos respecto a la competencia Opciones de pago a los clientes	Debilidades Internas (D) El cliente asume costos por acarreo No se mantiene stock de materias primas e insumos No se mantiene stock de producto terminado Iniciar trabajos con menos del 50% de abono
Oportunidades externas (O) Madera reciclada Apoyo e Incentivos del Gobierno Rústicos, único en el sector Va de la mano con la construcción de vivienda	ESTRATEGIAS FO Calidad en los productos Informarse y acceder a incentivos y apoyo del gobierno Agremiarse	ESTRATEGIAS DO Garantizar el aprovisionamiento de materias primas e insumos necesarios Mantener un stock de producto terminado para la venta inmediata
Amenazas Externas (A) Preferencias del clientes Monopolización de la venta de madera recicladas Periodos de estacionalidad en ventas	ESTRATEGIAS FA Demostrar que el precio bajo frente a la competencia no es por baja calidad, sino por el proceso de producción y el uso de madera reciclada y garantizada. Mas de un proveedor de madera	ESTRATEGIAS DA Establecer el 50% de abono para inicio de trabajos Más de un proveedor de madera Publicidad Ofertas especiales en tiempos de estacionalidad

Fuente: la autora.

### 2.3.2 Organismos de Apoyo

#### Gobierno Nacional, Regional y Municipal

- Definición de sectores prioritarios y concertación con la región.
- Priorización e integración de recursos de gestión para promover proyectos asociativos empresariales.
- Generación de incentivos fiscales a procesos asociativos consolidados.
- Negociación de acuerdos multilaterales teniendo en cuenta necesidades y productos potenciales.

#### SENA

- Promoción de cultura asociativa a nivel de pymes.
- Promoción de emprendimientos colectivos.
- Generación de esquemas de competencias laborales por colectivos empresariales

#### Cámaras de Comercio (Confecamaras)

- Definición de sectores prioritarios región.
- Desarrollo de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva empresarial, por cadenas productivas y sectorial en conjunto con CDT y universidades
- Monitoreo de indicadores de competitividad.
- Promover la información de líderes gestores de asociatividad y negociación de conflictos.
- Apoyar la ejecución de planes de acción y coordinación de los grupos asociados.

#### Proexport

- Promoción de Planes de negocios y de exportación de colectivos empresariales.
- Desarrollo de inteligencia de mercados a colectivos empresariales.
- Definición de sectores prioritarios para la exportación regional.
- Desarrollo de ruedas de negocios con redes empresariales internacionales o nichos especializados.

#### Universidades

- Promoción de asesorías y trabajos de grados en temáticas de interrelación empresarial (marcas colectivas, compras conjuntas, logística compartida, mercados conjuntos, I&D colectivo, entre otros).

#### Entidades financieras

- Generación de esquemas financiero sostenibles con créditos blandos para la modernización de colectivos consolidados. (mínimo un año de trabajo conjunto).
- Promoción de esquemas de franquicias, outsourcing, leasing.
- CDT's, CDP's
- Promoción de esquemas de modernización tecnológica, Investigación, desarrollo e innovación de colectivos empresariales. Servicios especializados de laboratorio en conjunto con instituciones internacionales, estandarización de encadenamientos productivos.
- Desarrollo de vigilancia tecnológica.
- Desarrollo de nuevos productos, entre otros.

#### Incubadoras

- Promoción de desarrollo de nuevas empresas especializadas de apoyo a los colectivos empresariales
- Planes de negocios colectivos

#### COLCIENCIAS

### 2.3.3 Estructura Organizacional

La organización está compuesta por 7 personas, distribuidas de la siguiente forma.

Gráfico 5 Estructura Organizacional.



Fuente: Información suministrada por la administración de la empresa.

Características del esquema organizacional:

Según Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos: 1) Por su naturaleza, 2) por su ámbito, 3) por su contenido y 4) por su presentación.<sup>16</sup>

Aplicado a la estructura de Muebles Rústicos Ito, se puede definir así:

1. POR SU NATURALEZA: Microadministrativo

Corresponde a una sola organización y se refiere a ella en forma global, mencionando las áreas que la conforman.

2. POR SU AMBITO: General

Contiene información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características

3. POR SU CONTENIDO: Integral

Representa gráficamente todas las unidades administrativas y operativas de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

4. POR SU PRESENTACION: Vertical

Representa las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

3.7.3.1. Misión. Somos una empresa dedicada a la fabricación de muebles rústicos para el hogar, oficina, fincas. Nuestros productos son artesanales, de alta calidad, elaborados por ebanistas carpinteros experimentados cuidadosos en la terminación de los detalles que garantizan la estética y calidad exigidas por nuestros clientes.

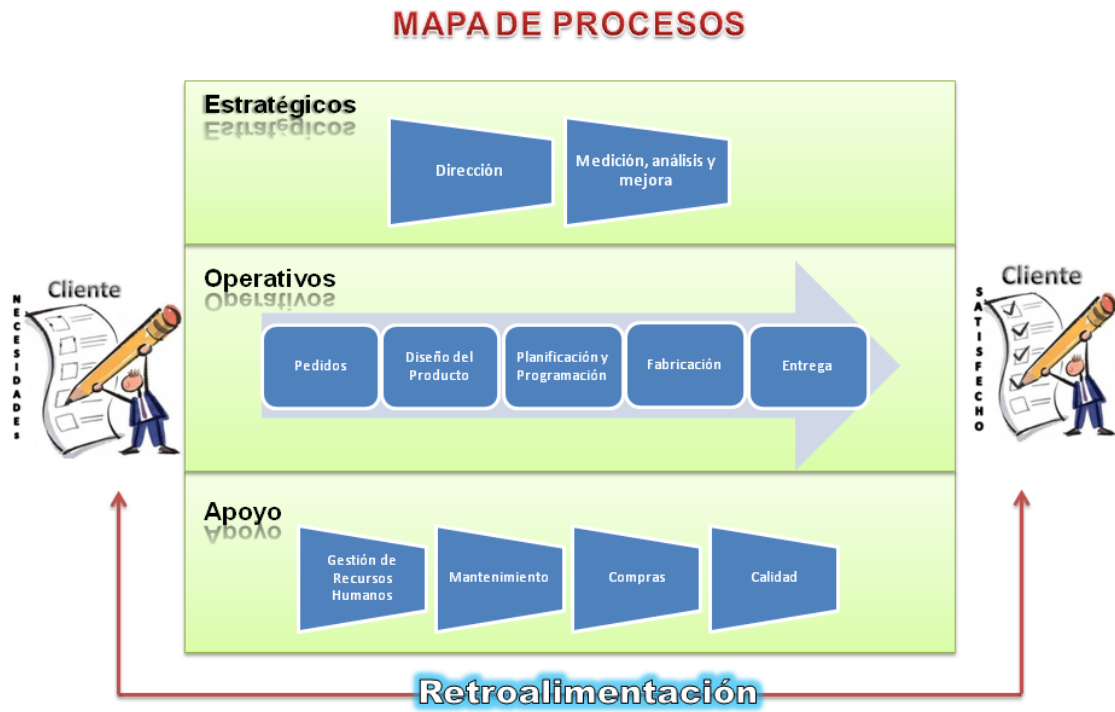
3.7.3.2. Visión. En el año 2013 Muebles Rústicos ITO habrá ampliado sus puntos de venta y será líder en la producción y venta de muebles, atendiendo las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con sus requisitos y superando sus expectativas con la entrega de productos de alta calidad.

Comprometidos con el bienestar y el desarrollo integral de nuestro personal, socialmente responsables con el cuidado del medio ambiente con el uso de materias primas recicladas y el uso de insumos de bajo impacto ambiental.

---

<sup>16</sup> Tomado de: <http://www.scribd.com/doc/18735233/Tipos-de-organigramas>

Gráfico 6 Mapa de Procesos



## 2.3.4 RECURSOS HUMANOS

### 2.3.4.1 Manual de funciones y competencias



Área	Gerencia
Cargo	Gerente
Jefe Inmediato	
Subordinados	Administrador, Vendedores, Ayudante, Conductor
Propósito	Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administración y proyección de la Empresa
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar Administrativa, Judicial y Extrajudicialmente a la Empresa Muebles Rústicos ITO.</li> <li>2. Supervisar todas las áreas de la empresa, mantener contacto directo con los empleados para conocer las necesidades</li> <li>3. Formular, dirigir, evaluar y controlar las políticas y estrategias de la empresa</li> <li>4. Establecer buenas relaciones con los empleados</li> <li>5. Conocer el mercado y mantenerse actualizado para planear y ejecutar proyectos por la competitividad de la empresa</li> <li>6. Selección de personal y vigilancia de su buen desempeño</li> <li>7. Elaborar presupuestos</li> </ol>
PERFIL	Legislación vigente aplicable a las Empresas manufactureras y comerciales. Sistemas informáticos Administración empresarial Metodologías de formulación y evaluación de proyectos Desarrollo y relaciones Humanas Gestión de calidad
NIVEL ACADÉMICO	Profesional en Administración, Gerencia o Ingeniería
EXPERIENCIA	Como mínimo dos años





Área	Administración
Cargo	Administrador
Jefe Inmediato	Gerente
Subordinados	Vendedores, Ayudante, Conductor
Propósito	Hacerse cargo de lo relacionado con el desempeño del personal y coordinar las actividades de producción.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar en contacto directo con el Gerente</li> <li>2. Hacerse cargo del pago de salarios y prestaciones de ley de los trabajadores.</li> <li>3. Contacto, supervisión y control de cumplimiento y asistencia de los empleados</li> <li>4. Tener actualizada la información de cada empleado: hoja de vida, historial, etc.</li> <li>5. Es el responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones</li> <li>6. Tener información de los proveedores y descripción de los productos</li> <li>7. Hacer la elección de los proveedores</li> <li>8. Conocer y suplir las necesidades de material</li> <li>9. Hacer y mantener actualizado el inventario del almacén</li> <li>10. Hacer y mantener actualizado el inventario de materias e insumos para verificar que no haya faltantes y prever la escases de algunos de ellos</li> <li>11. Recibir los reporte de ventas para elaborar las órdenes de producción</li> <li>12. Coordinar las actividades de producción</li> <li>13. Establecer políticas de venta</li> <li>14. Verificar el cumplimiento de las condiciones por parte de los contratistas, proveedores y clientes</li> </ol>
PERFIL	Legislación vigente aplicable a las Empresas manufactureras y comerciales. Sistemas informáticos Administración empresarial Desarrollo y relaciones Humanas Metodología de planeación y control de la producción Gestión de calidad
NIVEL ACADÉMICO	Profesional en Administración, Gerencia o Ingeniería
EXPERIENCIA	Como mínimo dos años



Área	Ventas
Cargo	Vendedor
Jefe Inmediato	Administrador
Subordinados	
Propósito	Atención al cliente y venta
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar en contacto directo con el Administrador</li> <li>2. Atención al cliente</li> <li>3. Elaborar las cotizaciones correspondientes y las facturas de venta</li> <li>4. Mantener actualizada la información sobre los clientes</li> <li>5. Reportar las ventas al Administrador, con la información necesaria para las ordenes de producción</li> </ol>
PERFIL	Legislación vigente aplicable a las Empresas manufactureras y comerciales. Sistemas informáticos Experiencia en atención al público Desarrollo y relaciones Humanas
NIVEL ACADÉMICO	Profesional en atención de clientes
EXPERIENCIA	Como mínimo dos años



Área	Producción
Cargo	Carpintero
Jefe Inmediato	Administrador
Subordinados	Ayudantes
Propósito	Elaboración de Muebles
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar en contacto directo con el administrador</li> <li>2. Sujetarse a las reglas de seguridad y sanidad</li> <li>3. Fabricar los muebles de acuerdo con las ordenes de producción               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Pega de madera</li> <li>3.2. Corte de madera</li> <li>3.3. Cepillado la madera</li> <li>3.4. Diseño de moldes</li> <li>3.5. Ensamble de muebles</li> </ol> </li> <li>4. Cumplir con los tiempos de entrega de los muebles</li> </ol>
PERFIL	Experiencia como carpintero Desarrollo y relaciones Humanas
NIVEL ACADÉMICO	
EXPERIENCIA	Como mínimo dos años



Área	Producción
Cargo	Ayudante
Jefe Inmediato	Administrador – Carpinteros
Subordinados	
Propósito	Realizar las actividades que se requieren en la fabrica
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar en contacto directo con los carpinteros</li> <li>2. Sujetarse a las reglas de seguridad y sanidad</li> <li>3. Limpiar la madera</li> <li>4. Resanar, lijar y pulir los muebles</li> <li>5. Pintar los muebles</li> <li>6. Ensamble de los muebles</li> <li>7. Dar un correcto manejo y uso a los insumos, materias primas y herramientas</li> </ol>
PERFIL	Experiencia como auxiliar de carpintería Desarrollo y relaciones Humanas
NIVEL ACADÉMICO	
EXPERIENCIA	Como mínimo un año



Área	
Cargo	Conductor
Jefe Inmediato	Administrador
Subordinados	
Propósito	Transporte de materias primas, insumos y producto terminado
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar en contacto directo con el administrador</li> <li>2. Transporte de materias primas e insumos a la fábrica</li> <li>3. Entrega de producto terminado a los clientes</li> <li>4. Buen uso y manejo de la camioneta</li> </ol>
PERFIL	Experiencia como conductor Licencia de conducción vigente Desarrollo y relaciones Humanas
NIVEL ACADÉMICO	
EXPERIENCIA	Como mínimo un año

#### 2.3.4.2 Costos administrativos

Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente cuadro se muestran los costos administrativos.

Tabla 30 Salarios administrativos

MANO DE OBRA ADMINISTRATIVA	
Cargo	Administrador
Sueldo	\$ 535.600
Cantidad Empleados	1
Total Sueldo	\$ 535.600
Subsidio De Transporte	\$ 63.600
Total Devengado	\$ 599.200
Prestaciones Sociales	
Cesantías 1/12	\$ 49.933
Prima Legal 1/12	\$ 49.933
Vacaciones 1/24	\$ 24.967
Interés Cesantía 1/12	\$ 71.904
TOTAL PRESTACIONES	\$ 196.737
PARAFISCALES	
Sena	\$ 10.712
ICBF	\$ 16.068
Caja de Comp. Fam	\$ 21.424
Salud	\$ 66.950
Pensión	\$ 64.272
ARP	\$ 5.356
TOTAL PARAFISCALES	\$ 184.782
TOTAL A PAGAR	\$ 980.719

Fuente: al autor

Adicionalmente a la mano de obra, se muestran los otros gastos administrativos junto con sus proyecciones en el siguiente cuadro.

Tabla 31 Presupuesto gastos administrativos

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
SALARIO BÁSICO	\$ 6.427.200	\$ 6.800.400	\$ 7.072.416	\$ 7.355.313	\$ 7.649.525	\$ 7.955.506
SUBSIDIO DE TRANSP	\$ 763.200	\$ 813.600	\$ 846.144	\$ 879.990	\$ 915.189	\$ 951.797
PRESTACIONES SOC.	\$ 1.538.104	\$ 1.628.490	\$ 1.693.630	\$ 1.761.375	\$ 1.831.830	\$ 1.905.103
PARAFISCALES	\$ 2.217.384	\$ 2.346.138	\$ 2.439.984	\$ 2.537.583	\$ 2.639.086	\$ 2.744.650
TOTAL NOMINA	\$ 10.945.888	\$ 11.588.628	\$ 12.052.173	\$ 12.534.260	\$ 13.035.630	\$ 13.557.056
PALERÍA	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.632	\$ 22.497	\$ 23.397	\$ 24.333
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 324.000	\$ 336.960	\$ 350.438	\$ 364.456	\$ 379.034	\$ 394.196
TOTAL G. ADMIN.	\$ 11.289.888	\$ 11.946.388	\$ 12.424.244	\$ 12.921.213	\$ 13.438.062	\$ 13.975.584

Fuente la autora

Tabla 32 Salarios administrativos

MANO DE OBRA BODEGA						
Cargo	Administrador	Ayudante 1	Ayudante 2	Ayudante 3	TOTAL	AÑO
Sueldo	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 2.142.400	\$ 20.708.800
Cantidad Empleados	1	1	1	1	4	
Total Sueldo	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 535.600	\$ 2.142.400	\$ 20.708.800
Subsidio De Transportes	\$ 63.600	\$ 63.600	\$ 63.600	\$ 63.600	\$ 204.400	\$ 3.052.800
Total Devengado	\$ 599.200	\$ 599.200	\$ 599.200	\$ 599.200	\$ 2.396.800	\$ 28.761.600
Prestaciones Sociales						
Cesantías 1/12	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 199.733	\$ 2.396.800
Prima Legal 1/12	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 49.933	\$ 199.733	\$ 2.396.800
Vacaciones 1/24	\$ 24.967	\$ 24.967	\$ 24.967	\$ 24.967	\$ 99.867	\$ 1.198.400
Interés Cesantía 1/12	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 287.616	\$ 3.451.392
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>\$ 196.737</b>	<b>\$ 196.737</b>	<b>\$ 196.737</b>	<b>\$ 196.737</b>	<b>\$ 786.949</b>	<b>\$ 9.443.392</b>
PARAFISCALES						
Sena	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 10.712	\$ 42.848	\$ 514.176
ICBF	\$ 16.068	\$ 16.068	\$ 16.068	\$ 16.068	\$ 64.272	\$ 771.264
Caja de Comp. Fam	\$ 21.424	\$ 21.424	\$ 21.424	\$ 21.424	\$ 85.696	\$ 1.028.352
Salud	\$ 66.950	\$ 66.950	\$ 66.950	\$ 66.950	\$ 267.800	\$ 3.213.600
Pensión	\$ 64.272	\$ 64.272	\$ 64.272	\$ 64.272	\$ 207.088	\$ 3.085.056
ARP	\$ 5.356	\$ 5.356	\$ 5.356	\$ 5.356	\$ 21.424	\$ 207.088
<b>TOTAL PARAFISCALES</b>	<b>\$ 184.782</b>	<b>\$ 184.782</b>	<b>\$ 184.782</b>	<b>\$ 184.782</b>	<b>\$ 739.128</b>	<b>\$ 8.869.536</b>
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>\$ 980.719</b>	<b>\$ 980.719</b>	<b>\$ 980.719</b>	<b>\$ 980.719</b>	<b>\$ 3.922.877</b>	<b>\$ 47.074.528</b>

Fuente: La empresa suministró la información de nómina de diciembre del año 2011

Tabla 33 Gastos administrativos

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Salario básico	\$ 20.708.800	\$ 27.201.600	\$ 28.289.664	\$ 29.421.201	\$ 30.598.101	\$ 31.822.020
Subsidio de transp	\$ 3.052.800	\$ 3.204.400	\$ 3.384.576	\$ 3.519.959	\$ 3.660.757	\$ 3.807.188
Prestaciones soc.	\$ 6.152.416	\$ 6.513.960	\$ 6.774.518	\$ 7.045.499	\$ 7.327.319	\$ 7.620.412
Parafiscales	\$ 8.869.536	\$ 9.384.552	\$ 9.759.934	\$ 10.150.331	\$ 10.556.345	\$ 10.978.598
Total nomina	\$ 43.783.552	\$ 46.354.512	\$ 48.208.692	\$ 50.137.040	\$ 52.142.522	\$ 54.228.223
Papelería	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.632	\$ 22.497	\$ 23.397	\$ 24.333
Servicios públicos	\$ 564.000	\$ 586.560	\$ 610.022	\$ 634.423	\$ 659.800	\$ 686.192
Total g. Admón.	\$ 44.367.552	\$ 46.961.872	\$ 48.840.347	\$ 50.793.961	\$ 52.820.719	\$ 54.938.748

Fuente: la autora.

### 2.3.5 Costos de Producción

Por medio de la información suministrada por la administración de la empresa los siguientes son los costos de producción. Es impórtate notar que para la proyecciones de los costos se tomó como base el IPC promedio de los últimos 3 años.

Tabla 34 Costos de materia prima

Mueble	No. Palos	No. Tablas	Valor Palos	Valor Tablas	costo madera x mueble
Cama	40	8	\$ 60.000	\$ 9.600	\$ 69.600
Mesa de comedor	40	0	\$ 60.000	\$ 0	\$ 60.000
Silla para comedor	15	0	\$ 22.500	\$ 0	\$ 22.500
Mesita de noche	5	5	\$ 7.500	\$ 6.000	\$ 13.500
Cómoda con cajones	4	10	\$ 6.000	\$ 12.000	\$ 18.000
Sofá de dos puestos	20	0	\$ 30.000	\$ 0	\$ 30.000
Poltrona para sala	15	0	\$ 22.500	\$ 0	\$ 22.500
Mesa de centro	10	0	\$ 15.000	\$ 0	\$ 15.000

Fuente: La empresa suministró la información sobre la cantidad de materia prima utilizada en la manufactura de cada producto de línea.

En la tabla anterior se discrimina la materia prima utilizada en los principales productos producidos por la empresa, señalando el precio de compra de cada unidad de materia prima y por último el costo total de la materia prima por unidad a producir.

En la siguiente tabla se hace una proyección de los precios de las materias primas para los próximos 5 años. Es importante señalar que la variación en los precios de esta en los últimos años no ha sido muy marcada, por ello y con el fin de blindarse a incrementos inesperados del precio, se proyectó con un incremento del 4%.



Tabla 35 Proyección de costos de materia prima por unidad

PROYECCIÓN DE COSTOS MATERIA PRIMA						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	\$ 69.600	\$ 72.384	\$ 75.279	\$ 78.291	\$ 81.422	\$ 84.679
Mesa de comedor	\$ 60.000	\$ 62.400	\$ 64.896	\$ 67.492	\$ 70.192	\$ 72.999
Silla para comedor	\$ 22.500	\$ 23.400	\$ 24.336	\$ 20.309	\$ 26.322	\$ 27.375
Mesita de noche	\$ 13.500	\$ 14.040	\$ 14.602	\$ 15.186	\$ 15.793	\$ 16.420
Cómoda con cajones	\$ 18.000	\$ 18.720	\$ 19.469	\$ 20.248	\$ 21.057	\$ 21.900
Sofá de dos puestos	\$ 30.000	\$ 31.200	\$ 32.448	\$ 33.746	\$ 35.096	\$ 36.500
Poltrona para sala	\$ 22.500	\$ 23.400	\$ 24.336	\$ 20.309	\$ 26.322	\$ 27.375
Mesa de centro	\$ 15.000	\$ 15.600	\$ 16.224	\$ 16.873	\$ 17.548	\$ 18.200

Fuente: la autora.

Adicionalmente se proyectan los costos adicionales de materia prima, teniendo en cuenta el plan de ventas y el de producción, mostrando el incremento de los costos por la variación de precio y de cantidades esperadas a producir.

Tabla 36 Proyección costos anuales de materia prima

PROYECCION DE COSTOS MATERIA PRIMA						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	\$ 5.776.800	\$ 6.586.944	\$ 7.527.936	\$ 8.611.959	\$ 9.852.081	\$ 11.262.313
Mesa de comedor	\$ 2.160.000	\$ 2.496.000	\$ 2.855.424	\$ 3.239.608	\$ 3.720.150	\$ 4.233.952
Silla para comedor	\$ 3.690.000	\$ 4.212.000	\$ 4.818.528	\$ 5.517.458	\$ 6.317.236	\$ 7.226.918
Mesita de noche	\$ 2.268.000	\$ 2.597.400	\$ 2.978.726	\$ 3.401.589	\$ 3.885.100	\$ 4.451.125
Cómoda con cajones	\$ 1.566.000	\$ 1.797.120	\$ 2.063.693	\$ 2.368.964	\$ 2.716.412	\$ 3.109.765
Sofá de dos puestos	\$ 1.020.000	\$ 1.154.400	\$ 1.330.368	\$ 1.518.566	\$ 1.754.788	\$ 2.007.477
Poltrona para sala	\$ 1.935.000	\$ 2.223.000	\$ 2.555.280	\$ 2.935.895	\$ 3.369.193	\$ 3.859.831
Mesa de centro	\$ 420.000	\$ 483.600	\$ 551.616	\$ 624.300	\$ 719.463	\$ 821.241
	<b>\$ 18.835.800</b>	<b>\$ 21.550.464</b>	<b>\$ 24.681.571</b>	<b>\$ 28.218.338</b>	<b>\$ 32.334.423</b>	<b>\$ 36.972.622</b>

Fuente: la autora

Por otra parte, y teniendo en cuenta igualmente las ventas proyectadas se muestran los costos de los insumos, inicialmente exponen los costos de los insumos por unidad producida.

Tabla 37 Proyección costo de los insumos

PROYECCION COSTO INSUMOS						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	\$ 3.964	\$ 4.123	\$ 4.287	\$ 4.459	\$ 4.637	\$ 4.823
Mesa de comedor	\$ 4.955	\$ 5.153	\$ 5.359	\$ 5.574	\$ 5.797	\$ 6.029
Silla para comedor	\$ 1.982	\$ 2.061	\$ 2.144	\$ 2.229	\$ 2.319	\$ 2.411
Mesita de noche	\$ 4.955	\$ 5.153	\$ 5.359	\$ 5.574	\$ 5.797	\$ 6.029
Cómoda con cajones	\$ 6.607	\$ 6.871	\$ 7.146	\$ 7.432	\$ 7.729	\$ 8.038
Sofá de dos puestos	\$ 2.478	\$ 2.577	\$ 2.680	\$ 2.787	\$ 2.898	\$ 3.014
Poltrona para sala	\$ 2.202	\$ 2.290	\$ 2.382	\$ 2.477	\$ 2.576	\$ 2.679
Mesa de centro	\$ 2.478	\$ 2.577	\$ 2.680	\$ 2.787	\$ 2.898	\$ 3.014

Fuente: la autora.

Los costos de los insumos anuales proyectados se presentan a continuación, por producto.

Tabla 38 Proyección anual de costos de insumos

PROYECCION DE COSTOS INS						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	\$ 321.084	\$ 371.030	\$ 424.459	\$ 486.027	\$ 556.478	\$ 636.611
Mesa de comedor	\$ 173.425	\$ 200.975	\$ 230.451	\$ 261.964	\$ 301.426	\$ 343.625
Silla para comedor	\$ 317.120	\$ 362.785	\$ 415.884	\$ 477.109	\$ 547.204	\$ 626.966
Mesita de noche	\$ 822.530	\$ 943.036	\$ 1.082.584	\$ 1.237.362	\$ 1.414.382	\$ 1.621.671
Cómoda con cajones	\$ 568.173	\$ 652.739	\$ 750.306	\$ 862.066	\$ 989.295	\$ 1.133.361
Sofá de dos puestos	\$ 81.758	\$ 92.758	\$ 107.187	\$ 122.621	\$ 142.018	\$ 162.770
Poltrona para sala	\$ 184.987	\$ 212.999	\$ 245.338	\$ 282.401	\$ 324.612	\$ 372.428
Mesa de centro	\$ 66.893	\$ 77.298	\$ 88.429	\$ 100.327	\$ 115.933	\$ 132.627
	<b>\$ 2.535.969</b>	<b>\$ 2.913.619</b>	<b>\$ 3.344.638</b>	<b>\$ 3.829.876</b>	<b>\$ 4.391.348</b>	<b>\$ 5.030.059</b>

Fuente: la autora.

Por otra parte los costos de mano de obra directa se muestran a continuación.

Tabla 39 Proyección de costos de mano de obra

PROYECCION COSTO MOD						
CONTRATISTA	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	\$ 29.794	\$ 30.755	\$ 31.717	\$ 32.740	\$ 33.814	\$ 34.950
Mesa de comedor	\$ 52.794	\$ 54.675	\$ 56.594	\$ 58.612	\$ 60.721	\$ 62.933
Silla para comedor	\$ 18.194	\$ 18.691	\$ 19.171	\$ 19.691	\$ 20.244	\$ 20.836
Mesita de noche	\$ 18.194	\$ 18.691	\$ 19.171	\$ 19.691	\$ 20.244	\$ 20.836
Cómoda con cajones	\$ 37.794	\$ 39.075	\$ 40.370	\$ 41.739	\$ 43.173	\$ 44.683
Sofá de dos puestos	\$ 54.794	\$ 56.755	\$ 58.757	\$ 60.861	\$ 63.061	\$ 65.366
Poltrona para sala	\$ 28.794	\$ 29.715	\$ 30.636	\$ 31.615	\$ 32.645	\$ 33.733
Mesa de centro	\$ 18.194	\$ 18.691	\$ 19.171	\$ 19.691	\$ 20.244	\$ 20.836

Fuente: la autora.

Tabla 40 Proyección anual mano de obra directa

PROYECCION DE COSTOS MOD						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	\$ 2.443.087	\$ 2.767.961	\$ 3.140.004	\$ 3.568.645	\$ 4.057.739	\$ 4.613.340
Mesa de comedor	\$ 1.847.781	\$ 2.132.330	\$ 2.433.543	\$ 2.754.751	\$ 3.157.505	\$ 3.587.156
Silla para comedor	\$ 2.910.999	\$ 3.289.637	\$ 3.719.106	\$ 4.213.967	\$ 4.777.616	\$ 5.417.456
Mesita de noche	\$ 3.020.161	\$ 3.420.475	\$ 3.872.472	\$ 4.371.499	\$ 4.939.569	\$ 5.604.984
Cómoda con cajones	\$ 3.250.262	\$ 3.712.137	\$ 4.238.851	\$ 4.841.697	\$ 5.526.190	\$ 6.300.270
Sofá de dos puestos	\$ 1.808.194	\$ 2.043.184	\$ 2.350.288	\$ 2.677.904	\$ 3.089.987	\$ 3.529.757
Poltrona para sala	\$ 2.418.674	\$ 2.763.506	\$ 3.155.468	\$ 3.604.109	\$ 4.113.224	\$ 4.688.872
Mesa de centro	\$ 491.231	\$ 560.734	\$ 632.632	\$ 708.892	\$ 809.765	\$ 916.800
	<b>\$ 18.190.390</b>	<b>\$ 20.689.964</b>	<b>\$ 23.542.364</b>	<b>\$ 26.741.464</b>	<b>\$ 30.471.595</b>	<b>\$ 34.658.635</b>

Fuente: la autora.

En la siguiente tabla se muestran los costos indirectos de fabricación compuestos por los insumos, mano de obra directa, arrendamientos, depreciación, servicios públicos y fletes o mantenimiento y combustible de vehículo de vehículo.

Tabla 41 Proyección costos indirectos de fabricación

PROYECCION DE COSTOS CIF						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Cama	\$ 2.286.358	\$ 2.819.066	\$ 2.899.040	\$ 2.991.856	\$ 3.083.361	\$ 3.180.688
Mesa de comedor	\$ 959.706	\$ 1.203.646	\$ 1.242.446	\$ 1.274.309	\$ 1.321.440	\$ 1.359.683
Silla para comedor	\$ 4.403.357	\$ 5.448.083	\$ 5.620.588	\$ 5.817.498	\$ 6.011.259	\$ 6.215.696
Mesita de noche	\$ 4.629.170	\$ 5.733.157	\$ 5.916.408	\$ 6.094.522	\$ 6.270.365	\$ 6.482.776
Cómoda con cajones	\$ 2.399.265	\$ 2.977.441	\$ 3.076.532	\$ 3.185.773	\$ 3.290.646	\$ 3.399.209
Sofá de dos puestos	\$ 846.799	\$ 1.045.272	\$ 1.094.536	\$ 1.135.797	\$ 1.191.888	\$ 1.238.283
Poltrona para sala	\$ 2.201.678	\$ 2.755.717	\$ 2.869.458	\$ 2.991.856	\$ 3.109.272	\$ 3.229.248
Mesa de centro	\$ 705.666	\$ 886.897	\$ 917.043	\$ 941.881	\$ 984.603	\$ 1.019.763
	<b>\$ 18.432.000</b>	<b>\$ 22.869.280</b>	<b>\$ 23.636.051</b>	<b>\$ 24.433.493</b>	<b>\$ 25.262.833</b>	<b>\$ 26.125.346</b>

Fuente: la autora.

## 2.3.6 Costos Administrativos y de Ventas

Tabla 42 Proyección de costos administrativos

PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
SALARIO BASICO	\$ 6.427.200	\$ 6.800.400	\$ 7.072.416	\$ 7.355.313	\$ 7.649.525	\$ 7.955.506
SUBSIDIO DE TRANSP	\$ 763.200	\$ 813.600	\$ 846.144	\$ 879.990	\$ 915.189	\$ 951.797
PRESTACIONES SOC.	\$ 1.538.104	\$ 1.628.490	\$ 1.693.630	\$ 1.761.375	\$ 1.831.830	\$ 1.905.103
PARAFISCALES	\$ 2.217.384	\$ 2.346.138	\$ 2.439.984	\$ 2.537.583	\$ 2.639.086	\$ 2.744.650
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>\$ 10.945.888</b>	<b>\$ 11.588.628</b>	<b>\$ 12.052.173</b>	<b>\$ 12.534.260</b>	<b>\$ 13.035.630</b>	<b>\$ 13.557.056</b>
PAPERIA	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.632	\$ 22.497	\$ 23.397	\$ 24.333
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 324.000	\$ 336.960	\$ 350.438	\$ 364.456	\$ 379.034	\$ 394.196
<b>TOTAL G. ADMIN.</b>	<b>\$ 11.289.888</b>	<b>\$ 11.946.388</b>	<b>\$ 12.424.244</b>	<b>\$ 12.921.213</b>	<b>\$ 13.438.062</b>	<b>\$ 13.975.584</b>

Fuente: la autora.

Tabla 43 Proyección gastos de venta

PRESUPUESTO GASTOS VENTA						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
SALARIO BASICO	\$12,854,400	\$13,600,800	\$14,144,832	\$14,710,625	\$15,299,050	\$15,911,012
SUBSIDIO DE TRANSP	\$ 1,526,400	\$ 1,627,200	\$ 1,692,288	\$ 1,759,980	\$ 1,830,379	\$ 1,903,594
PRESTACIONES SOC.	\$ 3,076,208	\$ 3,256,980	\$ 3,387,259	\$ 3,522,750	\$ 3,663,660	\$ 3,810,206
PARAFISCALES	\$ 4,434,768	\$ 4,692,276	\$ 4,879,967	\$ 5,075,166	\$ 5,278,172	\$ 5,489,299
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>\$21,891,776</b>	<b>\$23,177,256</b>	<b>\$24,104,346</b>	<b>\$25,068,520</b>	<b>\$26,071,261</b>	<b>\$27,114,111</b>
ESTRATEGIA DE MARKETING	\$ 0	\$ 2,174,000	\$ 2,260,960	\$ 2,351,398	\$ 2,445,454	\$ 2,543,273
GASTOS DE VENTA	\$ 1,800,000	\$ 1,872,000	\$ 1,946,880	\$ 2,024,755	\$ 2,105,745	\$ 2,189,975
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 3,351,771	\$ 4,692,480	\$ 4,880,179	\$ 5,075,386	\$ 5,278,402	\$ 5,489,538
<b>TOTAL G. VENTAS</b>	<b>\$27,043,547</b>	<b>\$31,915,736</b>	<b>\$33,192,365</b>	<b>\$34,520,060</b>	<b>\$35,900,862</b>	<b>\$37,336,897</b>

Fuente: la autora.

## 2.3.7 Aspectos Legales

### 2.3.7.1 Constitución de la empresa y aspectos legales

La empresa Muebles Rústicos ITO está bajo Régimen Simplificado. Art. 499 Estatuto Tributario *“Pertenece al régimen simplificado del impuesto a las ventas la personas naturales comerciantes y artesanos que sean minoristas o detallistas.”*

Pero de acuerdo con el Artículo 499 del Estatuto Tributario se establecen unas condiciones para inscribirse al Régimen Común, una de ellas *“Qué los ingresos provenientes de las actividades gravadas desarrolladas por la persona natural durante el 2011 hayan sido inferiores a 4.000 Uvt (\$100.528.000).”*, Muebles Rústicos ITO superó esta cifra, por lo que se recomienda actualizar su registro a Régimen Común.

Régimen Simplificado	Régimen Común
Personas Naturales	Personas Naturales y Personas Jurídicas
Tope de Ingresos	Sin tope de ingresos
No está obligado	Obligado a Facturas Cobrar IVA Declarar Llevar Contabilidad
	Autorización para facturar
	Deben declarar renta
Informal	Formal

#### Procedimiento para pasar del Régimen Simplificado al Régimen Común

Consultado en la página web de la DIAN PASO DEL RÉGIMEN SIMPLIFICADO AL COMÚN:

1. Actualizar el RUT
2. Inscribirse en el Registro Único Tributario, en forma previa al inicio de la actividad económica.
3. Expedir factura o documento equivalente, con todos los requisitos de la Ley.
4. Expedir el documento equivalente a la factura cuando el responsable del régimen común adquiera bienes y/o servicios a comerciantes o personas naturales inscritas en el régimen simplificado.
5. Solicitar autorización de la numeración de facturación en la administración correspondientes o en los lugares habilitados
6. Presentar la declaración bimestral del impuesto sobre las ventas
7. Presentar la declaración de renta y complementarios
8. Asumir la retención del cincuenta por ciento del IVA, cuando adquiera bienes o servicios gravados de responsables del régimen simplificado.
9. Actuar como agente de retención, cuando cumpla los requisitos exigidos en la Ley.
10. Informar el cese de actividades.

11. Llevar los libros de contabilidad, registrados en la Cámara de Comercio del domicilio principal o ante la administración de impuestos, según el caso.
12. Llevar un registro auxiliar de ventas y compras y una cuenta mayor y de balance, en la forma indicada en el artículo 509 del Estatuto Tributario.

## 2.4 ESTADOS FINANCIEROS

Por otra parte, se muestran los estados financieros de Muebles Rústicos ITO, incorporando las recomendaciones de mezcla de mercado y las proyecciones de crecimiento esperadas con dicha implementación.

### 2.4.1 Proyección de Ventas

Según el comportamiento de las ventas de Muebles Rústicos ITO en los últimos años esta es la proyección de ventas para los siguientes años.

Tabla 44 Proyección de ventas

Ventas años 2010 y 2011 \*

MES	año 2010	AÑO 2011
ENERO	\$ 9,500,000	\$ 10,988,177
FEBRERO	\$ 8,998,596	\$ 9,339,951
MARZO	\$ 6,879,000	\$ 7,691,724
ABRIL	\$ 9,650,000	\$ 10,438,768
MAYO	\$ 6,469,255	\$ 7,142,315
JUNIO	\$ 8,490,000	\$ 9,339,951
JULIO	\$ 5,008,976	\$ 5,494,089
AGOSTO	\$ 4,999,621	\$ 5,494,089
SEPTIEMBRE	\$ 11,450,000	\$ 12,636,404
OCTUBRE	\$ 5,548,711	\$ 6,043,498
NOVIEMBRE	\$ 9,500,000	\$ 10,438,768
DICIEMBRE	\$ 14,998,141	\$ 16,482,266
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 101,492,300</b>	<b>\$ 111,530,000</b>

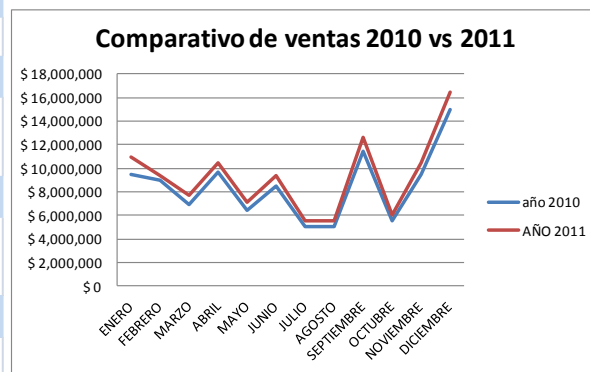


Gráfico 7 Comparativo de Ventas años 2010 y 2011

Fuente: Datos de ventas 2010 y 2011 suministrados por la empresa

## 2.4.2 Precio de Venta

Se fija el precio que cubra los costos fijos y variables y deje un margen de utilidad.

Tabla 45 Fijación de precios por costos

Mueble	Costo MP	MOD	Insumos	CIF	C Admin y venta	Costo total	Utilidad	Precio
Cama	\$ 69.600	\$ 29.837	\$ 3.964	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 188.699	50%	\$ 283.049
Mesa de comedor	\$ 60.000	\$ 52.837	\$ 4.955	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 203.090	50%	\$ 304.635
Silla para comedor	\$ 22.500	\$ 18.237	\$ 1.982	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 128.017	50%	\$ 192.026
Mesita de noche	\$ 13.500	\$ 18.237	\$ 4.955	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 121.990	50%	\$ 182.985
Cómoda con cajones	\$ 18.000	\$ 37.837	\$ 6.607	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 147.742	50%	\$ 221.613
Sofá de dos puestos	\$ 30.000	\$ 54.837	\$ 2.478	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 172.613	50%	\$ 258.919
Poltrona para sala	\$ 22.500	\$ 28.837	\$ 2.202	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 138.837	50%	\$ 208.256
Mesa de centro	\$ 15.000	\$ 18.237	\$ 2.478	\$ 29.257	\$ 56.041	\$ 121.013	50%	\$ 181.519

Fuente: Información sobre valores y cantidades suministrada por la empresa

## 2.4.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, su beneficio es cero.<sup>17</sup>

Como la Empresa Muebles Rústicos ITO tiene varios productos, por lo tanto se aplica la siguiente fórmula:

---

<sup>17</sup> [www.aulafacil.com/Contabcoste/Lecc-9.htm](http://www.aulafacil.com/Contabcoste/Lecc-9.htm)



Margen ponderado= Precio de venta- costo variable

P.E. = Costos Fijos anuales / margen ponderado

P.E. = \$75'660.998 / 0.74

P.E.= \$102'171.387,74

#### 2.4.4 Estado de Costos

Tabla 46 Estado de costos

ESTADO DE COSTOS						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Compra de materia prima	\$ 18.835.800	\$ 21.550.464	\$ 24.681.571	\$ 28.218.338	\$ 32.334.423	\$ 36.972.622
Inventario inicial de materia prima	\$ 0	\$ 354.600	\$ 368.784	\$ 383.535	\$ 398.877	\$ 414.832
Inventario final de MP	-\$ 354.600	-\$ 368.784	-\$ 383.535	-\$ 398.877	-\$ 414.832	-\$ 431.425
<b>Costo Materia Prima</b>	<b>\$ 18.481.200</b>	<b>\$ 21.536.280</b>	<b>\$ 24.666.820</b>	<b>\$ 28.202.997</b>	<b>\$ 32.318.468</b>	<b>\$ 36.956.028</b>
Mano de obra directa	\$ 18.190.390	\$ 20.689.964	\$ 23.542.364	\$ 26.741.464	\$ 30.471.595	\$ 34.658.635
<b>Costo primarios</b>	<b>\$ 36.671.590</b>	<b>\$ 42.226.244</b>	<b>\$ 48.209.184</b>	<b>\$ 54.944.461</b>	<b>\$ 62.790.063</b>	<b>\$ 71.614.663</b>
Costos indirectos de fabricacion	\$ 20.967.969	\$ 25.782.899	\$ 26.980.689	\$ 28.263.369	\$ 29.654.181	\$ 31.155.405
<b>Costo total de produccion</b>	<b>\$ 57.639.559</b>	<b>\$ 68.009.144</b>	<b>\$ 75.189.872</b>	<b>\$ 83.207.830</b>	<b>\$ 92.444.244</b>	<b>\$ 102.770.069</b>
Inventario Inicial Producción en Proceso	\$ 0	\$ 1.181.639	\$ 1.224.298	\$ 1.267.907	\$ 1.313.703	\$ 1.361.551
Inventario Final Producción en Proceso	-\$ 1.181.639	-\$ 1.224.298	-\$ 1.267.907	-\$ 1.313.703	-\$ 1.361.551	-\$ 1.411.663
<b>Costo total de produccion</b>	<b>\$ 56.457.919</b>	<b>\$ 67.966.486</b>	<b>\$ 75.146.263</b>	<b>\$ 83.162.035</b>	<b>\$ 92.396.395</b>	<b>\$ 102.719.957</b>
Inventario Inicial Productos Terminados	\$ 0	\$ 2.395.236	\$ 2.596.808	\$ 2.545.212	\$ 2.504.676	\$ 2.469.333
Inventario Final Productos Terminados	-\$ 2.395.236	-\$ 2.596.808	-\$ 2.545.212	-\$ 2.504.676	-\$ 2.469.333	-\$ 2.442.915
<b>Costo de Venta</b>	<b>\$ 54.062.683</b>	<b>\$ 67.764.914</b>	<b>\$ 75.197.858</b>	<b>\$ 83.202.570</b>	<b>\$ 92.431.738</b>	<b>\$ 102.746.376</b>

Fuente: la autora.

## 2.4.5 Estado de Resultados

Tabla 47 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Ventas	\$ 111.530.000	\$ 122.683.000	\$ 134.951.300	\$ 148.446.430	\$ 163.291.073	\$ 179.620.180
Dev. Desc y Bonif. s/Ventas	\$ 1.744.000	\$ 1.813.760	\$ 1.886.310	\$ 1.961.763	\$ 2.040.233	\$ 2.121.843
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 109.786.000</b>	<b>\$ 120.869.240</b>	<b>\$ 133.064.990</b>	<b>\$ 146.484.667</b>	<b>\$ 161.250.840</b>	<b>\$ 177.498.338</b>
Costo de Venta	\$ 54.062.683	\$ 67.764.914	\$ 75.197.858	\$ 83.202.570	\$ 92.431.738	\$ 102.746.376
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 55.723.317</b>	<b>\$ 53.104.326</b>	<b>\$ 57.867.131</b>	<b>\$ 63.282.097</b>	<b>\$ 68.819.102</b>	<b>\$ 74.751.962</b>
Gastos de Admón	\$ 11.289.888	\$ 11.946.388	\$ 12.424.244	\$ 12.921.213	\$ 13.438.062	\$ 13.975.584
Gastos de Venta	\$ 24.015.776	\$ 31.915.736	\$ 33.192.365	\$ 34.520.060	\$ 35.900.862	\$ 37.336.897
<b>Gastos de Operación:</b>	<b>\$ 35.305.664</b>	<b>\$ 43.862.124</b>	<b>\$ 45.616.609</b>	<b>\$ 47.441.273</b>	<b>\$ 49.338.924</b>	<b>\$ 51.312.481</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 20.417.653</b>	<b>\$ 9.242.202</b>	<b>\$ 12.250.522</b>	<b>\$ 15.840.824</b>	<b>\$ 19.480.177</b>	<b>\$ 23.439.481</b>
Otros Gastos						
Otros ingresos						
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 20.417.653</b>	<b>\$ 9.242.202</b>	<b>\$ 12.250.522</b>	<b>\$ 15.840.824</b>	<b>\$ 19.480.177</b>	<b>\$ 23.439.481</b>
Impuestos 35%	\$ 7.146.178	\$ 3.234.771	\$ 4.287.683	\$ 5.544.288	\$ 6.818.062	\$ 8.203.818
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 13.271.474</b>	<b>\$ 6.007.431</b>	<b>\$ 7.962.839</b>	<b>\$ 10.296.535</b>	<b>\$ 12.662.115</b>	<b>\$ 15.235.662</b>
Reserva legal 10%	\$ 1.327.147	\$ 600.743	\$ 796.284	\$ 1.029.654	\$ 1.266.212	\$ 1.523.566
Reserva estatutaria 10%	\$ 1.327.147	\$ 600.743	\$ 796.284	\$ 1.029.654	\$ 1.266.212	\$ 1.523.566
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 10.617.179</b>	<b>\$ 4.805.945</b>	<b>\$ 6.370.272</b>	<b>\$ 8.237.228</b>	<b>\$ 10.129.692</b>	<b>\$ 12.188.530</b>

Fuente: la autora.

## 2.4.6 Flujo de Caja

Tabla 48 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
<b>INGRESOS</b>						
VENTAS	\$ 109.786.000	\$ 120.869.240	\$ 133.064.990	\$ 146.484.667	\$ 161.250.840	\$ 177.498.338
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 109.786.000</b>	<b>\$ 120.869.240</b>	<b>\$ 133.064.990</b>	<b>\$ 146.484.667</b>	<b>\$ 161.250.840</b>	<b>\$ 177.498.338</b>
<b>EGRESOS</b>						
COSTO MATERIA PRIMA	\$ 18.835.800	\$ 21.550.464	\$ 24.681.571	\$ 28.218.338	\$ 32.334.423	\$ 36.972.622
NOMINA	\$ 51.028.054	\$ 55.455.848	\$ 59.698.883	\$ 64.344.244	\$ 69.578.487	\$ 75.329.802
INSUMOS	\$ 2.535.969	\$ 2.913.619	\$ 3.344.638	\$ 3.829.876	\$ 4.391.348	\$ 5.030.059
ARRENDAMIENTO	\$ 12.000.000	\$ 12.480.000	\$ 12.979.200	\$ 13.498.368	\$ 14.038.303	\$ 14.599.835
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 3.240.000	\$ 7.725.120	\$ 8.034.125	\$ 8.355.490	\$ 8.689.709	\$ 9.037.298
FLETES	\$ 3.840.000	\$ 3.993.600	\$ 4.153.344	\$ 4.319.478	\$ 4.492.257	\$ 4.671.947
PAPELERIA	\$ 20.000	\$ 20.800	\$ 21.632	\$ 22.497	\$ 23.397	\$ 24.333
PUBLICIDAD	\$ 0	\$ 2.174.000	\$ 2.260.960	\$ 2.351.398	\$ 2.445.454	\$ 2.543.273
ESTRATEGIA DE MARKETING	\$ 1.800.000	\$ 1.872.000	\$ 1.946.880	\$ 2.024.755	\$ 2.105.745	\$ 2.189.975
IMPUESTOS		\$ 7.146.178	\$ 3.234.771	\$ 4.287.683	\$ 5.544.288	\$ 6.818.062
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 93.299.823</b>	<b>\$ 115.331.630</b>	<b>\$ 120.356.004</b>	<b>\$ 131.252.128</b>	<b>\$ 143.643.412</b>	<b>\$ 157.217.205</b>
SUPERAVIT	\$ 16.486.177	\$ 5.537.610	\$ 12.708.986	\$ 15.232.540	\$ 17.607.428	\$ 20.281.132
SALDO ANTERIOR		\$ 16.486.177	\$ 22.023.787	\$ 34.732.773	\$ 49.965.313	\$ 67.572.741
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 16.486.177</b>	<b>\$ 22.023.787</b>	<b>\$ 34.732.773</b>	<b>\$ 49.965.313</b>	<b>\$ 67.572.741</b>	<b>\$ 87.853.873</b>

Fuente: la autora.

## 2.4.7 Balance General Proyectado

Tabla 49 Balance general proyectado

BALANCE GENERAL						
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
<b>ACTIVO</b>						
Corriente						
Caja	\$ 16.486.177	\$ 22.023.787	\$ 34.732.773	\$ 49.965.313	\$ 67.572.741	\$ 87.853.873
Mercancía	\$ 3.931.475	\$ 4.189.889	\$ 4.196.654	\$ 4.217.256	\$ 4.245.717	\$ 4.286.003
Cuentas por cobrar						
<b>Activo Fijo</b>						
Maquinaria y herramienta	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Muebles y enseres	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Herramienta	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Vehículo	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Depreciación Acum.	\$ 0	-\$ 3.700.000	-\$ 7.400.000	-\$ 11.100.000	-\$ 14.800.000	-\$ 18.500.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 42.417.653</b>	<b>\$ 44.513.676</b>	<b>\$ 53.529.428</b>	<b>\$ 65.082.569</b>	<b>\$ 79.018.458</b>	<b>\$ 95.639.876</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos por pagar	\$ 7.146.178	\$ 3.234.771	\$ 4.287.683	\$ 5.544.288	\$ 6.818.062	\$ 8.203.818
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 7.146.178</b>	<b>\$ 3.234.771</b>	<b>\$ 4.287.683</b>	<b>\$ 5.544.288</b>	<b>\$ 6.818.062</b>	<b>\$ 8.203.818</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
Reserva legal 10%	\$ 1.327.147	\$ 1.927.891	\$ 2.724.175	\$ 3.753.828	\$ 5.020.040	\$ 6.543.606
Reservas estat. 10%	\$ 1.327.147	\$ 1.927.891	\$ 2.724.175	\$ 3.753.828	\$ 5.020.040	\$ 6.543.606
Utilidad del ejercicio	\$ 10.617.179	\$ 15.423.125	\$ 21.793.396	\$ 30.030.624	\$ 40.160.317	\$ 52.348.846
Utilidad de ejercicios anteriores						
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35.271.474</b>	<b>\$ 41.278.906</b>	<b>\$ 49.241.745</b>	<b>\$ 59.538.280</b>	<b>\$ 72.200.396</b>	<b>\$ 87.436.058</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 42.417.653</b>	<b>\$ 44.513.676</b>	<b>\$ 53.529.428</b>	<b>\$ 65.082.569</b>	<b>\$ 79.018.458</b>	<b>\$ 95.639.876</b>

Fuente: la autora.

## 2.4.8 Análisis Vertical

Se hace un análisis vertical y no horizontal, ya que no se cuenta con el balance general y estado de resultados correspondientes al año 2010.

Tabla 50 Análisis vertical del balance general

<b>BALANCE GENERAL</b>		
	<b>AÑO 2011</b>	
<b>ACTIVO</b>		
Corriente		
Caja	\$ 16.486.177	39%
Mercancía	\$ 3.931.475	9%
Cuentas por cobrar		0%
<b>Activo Fijo</b>		
Maquinaria y herramienta	\$ 1.000.000	2%
Muebles y enseres	\$ 3.000.000	7%
Herramienta	\$ 3.000.000	7%
Vehículo	\$ 15.000.000	35%
Depreciación Acum.	\$ 0	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 42.417.653</b>	
<b>PASIVO</b>		
Impuestos por pagar	\$ 7.146.178	100%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 7.146.178</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	\$ 22.000.000	62%
Reserva legal 10%	\$ 1.327.147	4%
Reservas estat. 10%	\$ 1.327.147	4%
Utilidad del ejercicio	\$ 10.617.179	30%
Utilidad de ejercicios		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 35.271.473</b>	
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 42.417.651</b>	

Fuente: La Autora

## Comentarios

1. Al existir una concentración significativa de los activos en el disponible (39%) son varias los interrogantes que se generan:
  - a) Al parecer el 100% de sus operaciones las maneja al contado, muestra de ello es la no existencia de cuentas por cobrar, cuantas por pagar y proveedores.
  - b) Al decirse que las operaciones son al contado, justifica la concentración de los activos en el disponible, pues es apenas lógico que para garantizar un pago lo más mediano es el efectivo.
  - c) Aunque los anteriores argumentos pueden ser positivos, se podría estar incurriendo en una ilegalidad al no canalizar los recursos a través del sistema financiero, hecho que es obligatorio para todos los establecimientos de comercio.
  - d) Podría presumirse que la empresa maneja un sistema de contabilidad de caja. un comportamiento similar puede notarse en empresas que realizan sus ventas por mostrador o a pedido.
2. Es una compañía comercializadora de uno o unos pocos productos. Si asociamos otros datos con el costo de ventas, puede notarse que se trata de un producto que genera una rotación acelerada. muy seguramente se realiza más de una compra durante el mes y al no haber valor alguno en los proveedores, puede presumirse que se compra al contado.
3. los activos fijos de la compañía al parecer constituyen los elementos básicos de apoyo administrativo del negocio. el vehículo quizá es el único bien de propiedad de la compañía relacionado directamente con las actividades operacionales
4. es el único pasivo existente, es claro que los impuestos se generan durante un periodo, y estos deben someterse al cumplimiento de un calendario tributario para su pago. por esta razón se justifica su existencia.  
De otro lado se nota que corresponde al impuesto de renta del periodo, por lo que podría deducirse que el producto o productos que comercializa corresponden a productos exentos o excluidos de otros impuestos.
5. Podría decirse que se trata de una sociedad, persona jurídica, puesto que su capital está representado en aportes sociales. también que se trata de un negocio bastante lucrativo, la utilidad alcanza 30% del total del patrimonio. esto justifica la viabilidad de disponer de un alto volumen de efectivo

Tabla 51 Análisis vertical estado de resultados

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 2011</b>	
Ventas	\$ 111.530.000	
Dev. Desc y Bonif. s/Ventas	\$ 1.744.000	
<b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 109.786.000</b>	
Costo de Venta	\$ 54.062.683	49%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 55.723.317</b>	
Gastos de Admón	\$ 11.289.888	10%
Gastos de Venta	\$ 24.015.776	22%
<b>Gastos de Operación:</b>	<b>\$ 35.305.664</b>	
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 20.417.653</b>	19%
Otros Gastos		
Otros ingresos		
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 20.417.653</b>	
Impuestos 33%	\$ 7.146.178	7%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 13.271.474</b>	12%
Reserva legal 10%	\$ 1.327.147	1%
Reserva estatutaria 10%	\$ 1.327.147	1%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 10.617.179</b>	10%

#### Comentarios

La dinámica representa un comportamiento satisfactorio del resultado de la compañía. La aceptabilidad del producto permite incrementar su costo en algo más de un 100%; de tal forma que logra hacer una distribución equilibrada de los demás rubros que representan erogaciones, cumple con sus impuestos, constituye las reservas y aun así logra obtener a su favor una utilidad representada en un 10% del valor de los ingresos netos.



Tabla 52 Valor futuro

Tasa anual de interes	9%
Periodos Anos	<b>5</b>
Valor actual*	<b>(22,000,000.00)</b>
VF	\$33,849,727.01
*Capital social de la empresa	

Para la inversión correspondiente al Capital Social del año 2011, y con una proyección de crecimiento del 9% se calcula el valor futuro de la empresa.

#### 2.4.9 Análisis Financiero

### RAZONES FINANCIERAS

#### 1. RAZONES DE LIQUIDEZ

##### 1.1 Razón corriente

Mide la disponibilidad a corto plazo que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones del pasivo corriente

#### ACTIVO CORRIENTE

#### PASIVO CORRIENTE

AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
\$ 2.86	\$ 8.10	\$ 9.08	\$ 9.77	\$ 10.53

Para el año 2011 la empresa por cada peso que debe a corto plazo cuenta con \$2.86 para respaldar el pasivo corriente. El resultado empieza a ser aceptado a partir de \$1.

Vemos como anualmente se incrementa hasta llegar a \$10.53, esto debido a que las deudas a corto plazo corresponden únicamente a los impuestos y cesantías por pagar.

## 1.2 Prueba ácida

Expresa la capacidad de la empresa para cubrir pasivos a corto plazo, en forma inmediata sin recurrir a la venta de inventarios

### ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS

### PASIVO CORRIENTE

AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
\$ 2.31	\$ 6.81	\$ 8.10	\$ 9.01	\$ 9.91

Por cada peso que se debe a corto plazo la empresa cuenta para su cancelación con \$2.31 en activos corrientes de fácil realización.

## 1.3. Capital de Trabajo

Es el resultado de restar del activo corriente, los pasivos a corto plazo de la empresa. Es una forma de apreciar cuantitativamente en valores absolutos los resultados de la razón corriente.

$$KT = \text{ACTIVOS CORRIENTE} - \text{PASIVOS CORRIENTES}$$

AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
\$ 13,271,474.27	\$ 22,978,905.66	\$ 34,641,745.06	\$ 48,638,280.35	\$ 65,000,395.63

La empresa cuenta con un capital de trabajo de \$ 13,271,474.27, el cual le permite pagar sus gastos operativos anuales, una vez cubiertos los valores de las obligaciones a corto plazo.

## 2. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

### 2.1 Razón de Endeudamiento

Expresa la porción de activos financiados por deuda. Única la capacidad que tiene la empresa para acceder créditos.

PASIVO TOTAL

ACTIVO TOTAL

AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
17%	7%	8%	9%	9%

El nivel de endeudamiento es ideal ya que no supera al 50%

## 3. INDICADORES DE ACTIVIDAD O INDICADORES DE ROTACIÓN

### 3.1 Rotación de Inventarios

Permite apreciar el tiempo en número de días que tarda una empresa en rotar sus inventarios

COSTOS DE VENTAS

INVENTARIO PROMEDIO DE MERCANCIAS

ROTACIÓN DE INVENTARIOS = \$ 54'062,683/\$11'901.333= 9.36 VECES

DÍAS DEL AÑO

ROTACIÓN DE INVENTARIO

= 360/9.36 = 38 días

Significa que los inventarios rotan cada 38 días, es decir, aproximadamente 9.36 veces durante el periodo analizado.

#### 4. INDICADORES DE RENTABILIDAD O DE RENDIMIENTO

##### 4.1 Margen Bruto de Utilidad

Expresa la capacidad de la compañía en el manejo de sus ventas, en la generación de utilidades brutas sin tener en cuenta los gastos operacionales.

##### UTILIDAD BRUTA

##### VENTAS NETAS

AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
51%	44%	43%	43%	43%	42%

Las ventas generaron el 51% de utilidad bruta en el año 2011, y se analizan los siguientes años según la proyección.

##### 4.2 Margen Operacional de Utilidad

Expresa la capacidad de la compañía en el manejo de sus ventas, en la generación de utilidades operacionales, es decir antes de otros ingresos, otros egresos y provisión del impuesto de renta.

##### UTILIDAD OPERACIONAL

##### VENTAS NETAS

AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
19%	8%	9%	11%	12%	13%

La utilidad operacional en el año 2011 correspondió al 19% de las ventas netas. Para las empresas manufactureras este margen debe estar entre el 10 y el 20%, y para los últimos tres años proyectados la empresa se encuentra dentro del rango.

Este indicador tiene gran importancia dentro del estudio de rentabilidad de la empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo.

#### 4.3 Rendimiento del activo total

Muestra la capacidad de los activos totales en la generación de utilidades

##### UTILIDAD NETA ACTIVOS TOTALES

AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
31%	13%	15%	16%	16%	16%

Para el año 2011 la empresa obtuvo una rentabilidad económica del 31% de sus activos después de impuestos.

Este indicador muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o con patrimonio.

## 2.5 PLAN OPERATIVO

### Metas sociales

La reorganización de empresa tiene como fin generar utilidades al inversionista, sin embargo en el proceso de crecimiento de la empresa, se crea un beneficio en el entorno de la organización, como a los empleados, proveedores y clientes. Teniendo en cuenta lo anterior Muebles Rústicos ITO, tiene como metas sociales inicialmente el cuidado del medio ambiente, dado que propone la utilización de materias primas recicladas a fin de evitar la deforestación en la creación de bienes de consumo, por otra parte, se busca la generación de empleo en el sector de fabricación de muebles, procurando ayudar a la disminución del desempleo en Bogotá, esto también enfocado al crecimiento de los proveedores, esperando que se generen mejores ingresos en la cadena productiva y reduzcan los precios a fin de que el mayor beneficiado sea el cliente ofreciendo bienes de la mejor calidad y excelente diseño.

### Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo – Prosperidad para Todos (2010-2014) – en su capítulo de Convergencia y desarrollo regional Caracterización, dinámica y desafíos, señala que “El enfoque regional busca reducir los desequilibrios sociales, mejorando la calidad de vida de la población, y movilizar las capacidades de desarrollo endógeno, aprovechando los efectos de vecindad y sus externalidades positivas para alcanzar mayor crecimiento y competitividad regional. Para ello, se requiere definir incentivos en materia de localización de actividades productivas y de asignación de inversiones y recursos, y aprovechar de manera sostenible los recursos naturales”. En búsqueda de la reducción de los desequilibrios en la sociedad, es necesaria la creación de empresa para el crecimiento económico y social, es por ello que Muebles Rústicos ITO, tiene como objetivo el crecimiento económico sin dejar atrás el factor social, vinculando las personas necesarias para su funcionamiento, aportando un grano de arena para la reducción de la pobreza en el país, por último, es importante notar la participación de la empresa en el desarrollo sostenible de Colombia, aportando con el reciclaje de materias primas para la fabricación de los productos,

### Plan Regional de Desarrollo

El Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas, Bogotá, D. C., 2008 – 2012, “Bogotá Positiva: para Vivir Mejor”, en su objetivo Ciudad Global señala que orientará sus esfuerzos a garantizar que el crecimiento económico tenga como fin el desarrollo humano, es allí donde se enmarca Muebles Rústico ITO en búsqueda de ayudar al crecimiento económico y social de la ciudad de Bogotá

generando empleo a fin de aportar para la disminución de la tasa de desempleo y la desigualdad en la ciudad.

#### Clúster o Cadena Productiva

Muebles Rústicos ITO se enmarca en la cadena de producción industrial, en la producción de muebles para el consumo final.

#### Empleo

La empresa Muebles Rústicos ITO genera en el momento 7 empleos directos en su funcionamiento.

### 2.5.1 Impactos

#### Impacto social

Los propietarios de la empresa son conscientes de la importancia de preservar los empleos, pero saben que para esto es necesario estar organizados para conocer la capacidad de la empresa y enfrentar los problemas que se van presentando a diario, sobre todo los generados al interior.

Si la empresa se mantiene, mejora y es más rentable puede asegurar la estabilidad de sus empleados, y puede ampliar sus puntos de venta que traería como consecuencia directa la generación de más empleos. Además no hay que olvidar que de manera indirecta generara más trabajo para sus proveedores. Esto es una cadena, si una empresa crece, se beneficia, y beneficia a todas las partes interesadas (accionistas, empleados, proveedores).

#### A nivel ambiental:

“Las actividades del proceso productivo dentro de este sector ocasionan impactos al ambiente, por la generación de residuos sólidos de carácter ordinario y peligroso y emisiones atmosféricas representadas en partículas, y las generadas por pinturas y solventes, lo que afecta negativamente los componentes del ambiente (suelo, agua y aire) y la salud de los trabajadores.

Las buenas prácticas están dirigidas tanto a los trabajadores como a los directivos de las empresas para que perciban que hay una serie de modificaciones en los hábitos ocupacionales, de fácil aplicación y bajo costo económico, que comportan

un aumento de la calidad ambiental y una optimización del proceso productivo, lo que sumado a la implementación de tecnologías más limpias, llevará a la empresa a mejorar su competitividad y a acceder de manera más fácil a mercados extranjeros.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> GUÍA AMBIENTAL PARA EL SECTOR DE MUEBLES DE MADERA. Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA, véase: [www.codechoco.gov.co/files/Guia\\_transformacion\\_maderas.pdf](http://www.codechoco.gov.co/files/Guia_transformacion_maderas.pdf), visitada el 20 de diciembre de 2011



## CONCLUSIONES

La investigación de mercados muestra el buen comportamiento y la posibilidad de crecimiento del mercado de muebles en Bogotá, dado que abarca no solo la ciudad sino sus alrededores, con ello se abre la posibilidad de crecimiento económico y estructural de la empresa desarrollando prácticas acordes a su mercado como la implementación de una estrategia de marketing mix diseñada especialmente para ella.

Por otra parte el estudio técnico mostró que el diseño de planta no era acorde con las necesidades de la empresa, creando retrasos y congestiones en el proceso de fabricación de los productos y con ello ineficiencia en la producción, para ello fue necesario la realización de un análisis de diseño de planta y de tiempos y movimientos que ayudara a encontrar los puntos críticos en los procesos con el objeto de eliminar los retrasos y aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Adicionalmente se intentó incluir el sistema Seis Sigma para la implementación de calidad en la producción de la empresa, sin embargo este método se enfoca a la fabricación en serie de bienes, yendo en contra de los métodos de producción de la empresa, donde se fabrica de manera artesanal y en la mayoría de los casos se hacen productos por pedido, es por ello que esta metodología, a pesar de contribuir con la calidad de la empresa, no se puede implementar en Muebles Rústicos ITO.

En la parte organizacional la empresa, muestra ser ordenada, mostrando con ello resultados positivos en la parte financiera. Es importante generar una cultura organizacional que genere en los empleados y contratistas sentido de pertenencia con la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- González Mothelet, Mónica, Mercadotecnia y Publicidad, universidad de Londres 2008
- Kotler y Keller (2006) Dirección De Marketing, Editorial Pearson, México 2006.
- Kotler, Philip, Marketing insights from A to Z., editorial John Wiley & Sons, Inc. 2003.
- Perspectivas Económicas 2009 y 2010: ¿Cambio de tendencias en el sector de la construcción? <http://camacol.co/informacion-economica/presentaciones/coyuntura>
- Ley 590 de 2000 y 905 de 2004
- Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas, Bogotá, D. C., 2008 – 2012, “Bogotá Positiva: para Vivir Mejor”
- Plan Nacional de Desarrollo – Prosperidad para Todos (2010-2014).
- Wheat Barbara, Mills Chuck, Carnel Mike, Seis Sigma una parábola sobre el camino hacia la excelencia y una “empresa esbelta”, editorial Norma, 2003.
- STEPHAN, Konz. Diseño de Instalaciones Industriales. 1991
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008.

## CIBERGRAFÍA

- 7 elementos básicos en metodología de investigación de mercados, Autor: Alejandro Jáuregui G [Fecha de consulta: 18 de noviembre de 2010] Disponible en : <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm>
- Procedimientos para la formulación y evaluación de proyectos, Anyerka Barra Silva. [Fecha de consulta: 18 de Noviembre de 2010] Disponible en [WWW.monografias.com](http://WWW.monografias.com)
- Artículo La importancia de los procesos. Autor Miguel López [Fecha de consulta: 21 de noviembre de 2010] Disponible en: <http://www.pymesyautonomos.com/estrategia/la-importancia-de-los-procesos>
- <http://www.marketing-xxi.com/algunos-modelos-de-determinacion-de-precios-50.htm>, [Fecha de consulta: el 3 de febrero de 2012]
- GUÍA AMBIENTAL PARA EL SECTOR DE MUEBLES DE MADERA. Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA [Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2011] [www.codechoco.gov.co/files/Guia\\_transformacion\\_maderas.pdf](http://www.codechoco.gov.co/files/Guia_transformacion_maderas.pdf) visitada el 20 de diciembre de 2011
- <http://www.ica.gov.co/Embalajes.aspx>.
- <http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20IPC%20base%202008/1.3.%20Por%20rango%20de%20fechas/1.3.1.%20Total%20nacional&lang=es&Options=rdf&Action=Prompt>, [Fecha de consulta 10 de enero de 2012]
- <http://wapedia.mobi/es/Tiner>

- <http://www.pymreciclables.com/productos-reciclados.html>, 2012
- <http://www.marketing-xxi.com/algunos-modelos-de-determinacion-de-precios-50.htm> [Fecha de consulta: visitada el 3 de febrero de 2012]
- [http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com\\_content&view=article&id=318%3Acomportamiento-de-compradores-de-muebles-en-colombia&catid=37%3Anoticias&Itemid=57](http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=318%3Acomportamiento-de-compradores-de-muebles-en-colombia&catid=37%3Anoticias&Itemid=57), [Fecha de consulta: 4 de enero de 2012]
- Documento: Madera y Muebles de Madera. Estudio de la Cadena Productiva. <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/CadenasProductivas.aspx>
- Tipos de investigación de mercados. <http://html.rincondelvago.com/conceptos-basicos-en-la-investigacion-de-mercados.html>, [Fecha de consulta: 7 de agosto de 2012]
- Perspectivas del comercio al por menor 2011-2012. [http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep26-11\\_0.pdf](http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep26-11_0.pdf), [Fecha de Consulta: 26 de agosto de 2012]
- [www.fonade.gov.co](http://www.fonade.gov.co)